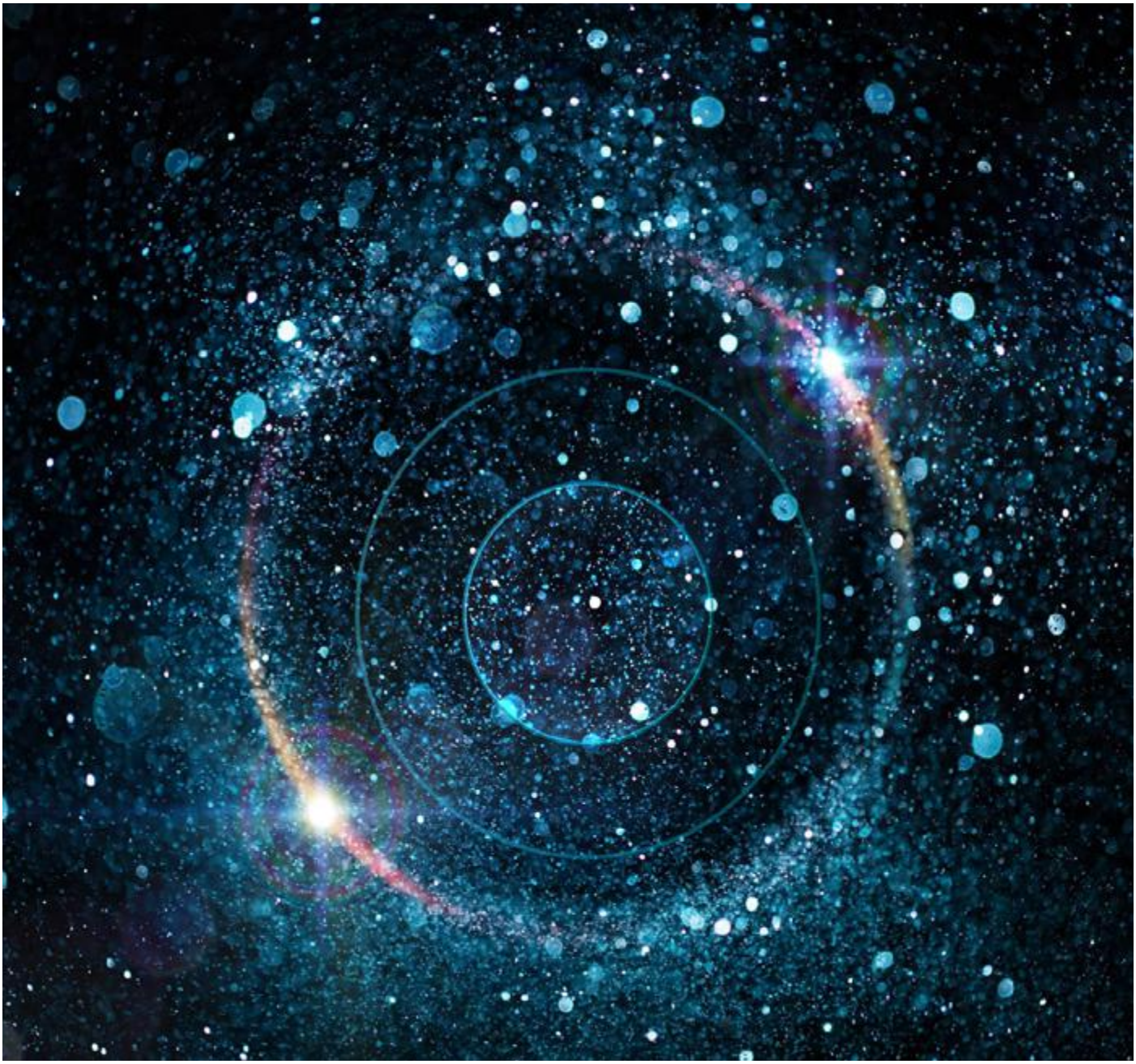


腾讯企点 x 贝恩 — 360°智慧客户运营白皮书

腾讯企点 BAIN & COMPANY

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术{www.nblax520.com}专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注 学习）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

每日免费获取报告

1、每日微信群内分享**7+**最新重磅报告；

2、每日分享当日**华尔街日报**、金融时报；

3、每周分享**经济学人**

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，起点财经仅分发做内部学习。

扫一扫二维码
关注公号
回复：**研究报告**
加入“起点财经”微信群。。

目录

寄语 . . . . . pg. 3

1. 摘要 . . . . . pg. 5

2. 中国市场发展概况 . . . . . pg. 7

商业时代特征：市场由快增长进入“新常态”，拉新获客难度不断攀升 . . . pg. 7

未来发展主题：精耕细作成为客户运营关键 . . . . . pg. 8

3. 市场未来五年前瞻 . . . . . pg. 10

未来回溯：终端客户行为变化五大趋势主题 . . . . . pg. 10

以终为始：企业前瞻性布局360° 智慧客户运营势在必行 . . . . . pg. 11

4. 重点行业洞察及企业客户运营体系搭建 . . . . . pg. 14

教育行业篇 . . . . . pg. 14

- 行业现状： 持续双位数增长、格局多元分散、获客成本高企 . . . . . pg. 14
- 客户行为洞察：立体多元化的客户需求、疫情加速线上迁移、私域流量兴起 . . . . . pg. 14
- 企业客户运营愿景：构建深度客户洞察、布局全渠道运营、打造私域流量闭环运营体系 . . . . . pg. 15
- 教育行业能力聚焦及案例研究 . . . . . pg. 17
  - 教育行业案例1：领先线上成人教育机构，打造升级全流程闭环运营体系 . . . . . pg. 18
  - 教育行业案例2：腾讯企点赋能教育机构全生命周期客户关怀 . . . . pg. 19

金融行业篇 . . . . . pg. 20

- 行业现状： 从跑马圈地到精细化运营，要求经营效能的全面提升 . . . . pg. 20
- 客户行为洞察：零售客群复杂多层次、全渠道服务成为刚需、金融服务场景化、一揽子产品与服务更受青睐 . . . . . pg. 21

- 企业客户运营愿景：深度客户洞察、营销服务一体化、一揽子产品与服务、智能工具驱动智慧运营 . . . . . pg. 22
- 金融行业能力聚焦及案例研究 . . . . . pg. 23
  - 金融行业案例1：业内领先的合资寿险公司借助客户关怀，全面提升营销服务 . . . . . pg. 24
  - 金融行业案例2：某领先国际银行打通数据链接，重塑零售银行客户运营服务模式 . . . . . pg. 25

工业行业篇 . . . . . pg. 26

- 行业现状：产品+服务成为未来核心竞争力 . . . . . pg. 26
- 客户行为洞察：端到端服务、客户全生命周期的高效体验、以价值为导向 . . . . . pg. 26
- 企业客户运营愿景：基于客户数据和资产数据，为客户提供体验升级和价值创造 . . . . . pg. 27
- 工业行业能力聚焦及案例研究 . . . . . pg. 29
  - 工业行业案例1：某国际航运龙头，借助腾讯企点展开全面数字化转型 . . . . . pg. 30
  - 工业行业案例2：某工程机械制造商通过根云平台实现资产数据价值化 . . . . . pg. 30
  - 工业行业案例3：某大型工业展会以线上方式进行营销和销售，提升了供采双方的效率和体验 . . . . . pg. 31
  - 工业行业案例4：腾讯企点生态合作伙伴销售易通过销服务一体化平台，助力某装备制造行业战略型领军企业实现业务流程数字化 . . . . . pg. 32

5. 未来展望：企业360° 智慧客户运营综合解决方案 . . . . . pg. 34

企业未来需要着重五大客户运营创新和能力布局 . . . . . pg. 34

腾讯企点 x 贝恩：360° 智慧客户运营解决方案 . . . . . pg. 34

6. 指导委员、作者致谢 . . . . . pg. 37

寄语

蔡晴
贝恩公司 全球合伙人

此次白皮书立足“未来回溯”理念，以终为始，帮助企业思考并规划未来客户运营愿景，并以此为基础向广大企业提供切实可行的综合解决方案。我们相信，良好的客户关系管理体系应当以未来5年—10年为思考范围，目光越是长远，企业越是能够得到精准洞察。贝恩和腾讯企业服务事业群在本次白皮书中首次推出“三环法则”：第一环“以人为本”——未来终端客户的需求趋势是什么？第二环“全盘部署”——为了满足这些需求趋势，企业如何布局客户运营？ 第三环“落子为赢”——企业需要哪些技术和能力赋能？希冀为企业搭建理性的客户运营管理体系厘清思路，找准定位，明确方针。

张晔
腾讯云副总裁、腾讯企点总经理

未来五年到十年，企业持续增长的新动能会来自于运用服务营销一体化的理念，建设数字化、智能化的精准客户运营体系；真正实现以客户为中心，在整个客户旅程中提供个性化服务，发现并满足客户需求，以提升销售转化、复购增购，口碑传播，帮助企业实现业绩可持续增长。

徐樱丹
腾讯云与智慧产业事业群市场副总裁

如今，营销人需要从拥抱流量红利转向拥抱技术红利，本次白皮书意在提供贯穿客户全生命周期的全渠道、个性化、一贯性的客户营销服务，塑造统一的品牌人设与感受，用技术实现品牌营销的未来增长。

崔强
崔牛会创始人

从粗放到精细，从单点到全域，数字化正赋予企业感知客户的神经系统，数字资产也正成为企业最重要的资产。

梁宁
《增长思维30讲》主理人

无论是过去还是未来，企业的增长都来自于对于用户的理解，并根据用户的反馈快速迭代产品和服务，最后快速交付。拥有信息才能控制；失去控制，从缺失信息开始。因此，数字化是帮助企业获取“权力”，实现增长的重要武器。

夷萍
贝恩公司 全球合伙人

中国市场正在经历从增量到存量的过渡转变，通过数字化和智能化客户运营深耕客户，实现营销、销售和服务一体化是未来主题。本次白皮书着力强调打造基于客户和资产数据，为客户提供更加便捷的交互体验并持续创造业务价值，我们致力于将客户运营能力打造成企业的核心竞争力，从而建立企业自身夯实的“客户资产表”。

崔筠
贝恩公司 副合伙人

近年，中国经济数字化转型浪潮风起云涌，已经成为推动我国经济发展的中坚力量。对于金融行业，如何充分利用新技术以及各类创新举措为客户提供最优质的服务是整个行业转型的关键所在。贝恩奉行以客户价值创造为己任，致力于协助众多金融机构进行数字化转型。通过本次与金融科技领导者腾讯企点深入合作，我们希望将贝恩对金融行业的深刻洞察与领先的金融科技技术相融合，为客户提供精准、前瞻、高效的一站式服务，实现整个金融行业数字化转型，持续赋能商业价值。

史彦泽
销售易创始人

作为一家CRM服务商，我们非常认可贝恩咨询和腾讯企点对于国内企业客户数字化市场的现状分析和趋势判断。对客户的深度理解和洞察，是支撑整个经济由制造向服务、由粗放向精细转型的关键点。通过数字化手段，让企业以客户为中心运转的经营价值落地，是企业保持长期增长和市场竞争力的核心保障。腾讯在连接客户和客户洞察上的独到优势，将很好扮演企业数字化转型的赋能者和助手角色。

摘要

回望过去20年，中国的互联网和电商发展迅速，促使整体市场日渐繁荣，消费者需求趋于多元化。与此同时，广大企业纷纷凭借时代红利以 “跑马圈地” 方式快速拓展增量市场，从而赢得客户并获取市场份额。

如今，面对日益复杂的宏观经济和营商环境，以及拉新获客难于往日的“新常态”，企业应当主动转变增长思维：从“拉新获客”转向“深耕客户”，以实现长期且可持续增长。

值此转型变革之际，贝恩公司携手腾讯云与智慧产业事业群，结合贝恩丰富的行业管理咨询经验和腾讯企点领先的技术能力布局经验，为企业提供行之有效的360° 智慧客户运营综合解决方案，全方位助力广大企业实现营销、销售、服务一体化愿景。此次白皮书的理论框架具有行业普适性，其中重点分析教育、金融和工业三大行业现状和客户行为洞察，呈现企业客户运营愿景，阐释客户运营体系搭建之道。本次白皮书撰写过程中进行了大量的企业高管访谈和调研，并分享相关行业的成功案例，希望能够为各个企业的管理者抛砖引玉，有所启迪。

对此，我们建议企业须秉承“以客户为中心”理念，采用未来回溯、以终为始的思维模式，并以“三环法则”思考客户运营解决方案：1. 未来终端客户的需求趋势是什么？ 2. 为了满足这些需求趋势，企业如何布局客户运营？ 3. 需要哪些技术和能力赋能？

展望未来五年，终端客户（包括个人和企业，跨行业）总体呈现出五大需求变化趋势： 1) 需求多元化、个性化、客制化; 2) 线上持续加速，全渠道客户体验成为必须; 3) 私域流量兴起； 4) 追求一站式服务体验； 5) 积极拥抱智能化技术和增值服务。但是，不同行业的需求趋势各有差异，此外，由于行业特性及客户运营所处阶段不一致，也决定了每个行业应当差异化布局未来客户运营的侧重点。

教育行业：本次白皮书聚焦商业教育领域，以服务个人客户为主。首先，为了迎合多元化、个性化客户需求，教育企业可通过搭建数据平台以及运用应用智能化分析工具等途径，构建立体化的客户洞察，从而精准地把握深层需求。其次，2020年伊始的新冠疫情驱动教育行业加速线上化，面对日益复杂多元的客户触点及渠道，教育企业应积极构建私域流量闭环运营体系，并逐步实现线上线下整合运营；然而，由于线上和线下教育机构的客户运营能力现状和出发点不同，量身定制差异化的发展路线尤为重要，如线上教育机构应重点布局客户洞察能力，而线下教育机构的当务之急则是建立线上课堂等基础能力。最后，教育是一项长期、动态、系统的服务过程，企业须着眼于客户全生命周期关怀和满意度管理，贯彻落实“营销即服务、服务即营销”，从而有效提升客户“续课留存率”、“交叉销售率”、“以老带新率”和“全生命周期价值”等。

金融行业：本次白皮书聚焦银行和保险行业的零售客户领域。对比教育行业和工业行业，目前，我国金融企业已具备基础数字化系统与能力，在三者中处于领先地位。展望未来，面对资产层次、产品需求持续分化的金融客群，金融机构需进一步打通金融和非金融数据，形成深刻的客户洞察和对风险、价格水平的前瞻预测，从而支持客盘深耕、精准拉新。而伴随着金融社交化、场景化属性要求增强，线上线下触点交汇，串联全渠道、全场景、全链路，将营销服务一体化贯穿客户的方方面面和成长旅程成为未来金融客户运营的重要议题。此外，金融客户愈发青睐从财务目标出发的一揽子方案，以覆盖个人、家庭等多层需求，金融机构应注重优化客户运营及流程效率，以一站式服务提升钱包份额。需要明确的是，由于大型和中小型金融机构的能力禀赋不同，在能力布局时不可一概而论：前者偏重于全面的潜力深挖及经营，后者则需选定战场、聚焦强化。最后，金融机构应当时刻牢记风险意识，致力于提升客户风险水平的持续监控及管理能力。

工业行业: 本次白皮书聚焦大型和小型企业客户，行业覆盖工业材料与零配件，机械设备和工业服务及物流运输等领域。目前我国的工业企业仍然以线下运营为主，行业整体处于数字化运营的起步阶段。但伴随着工业行业市场中服务的增加值逐渐提升，产品+服务成为工业企业的核心竞争力，客户服务智能化和一线赋能数字化，即加强线上服务能力、智能化管理经销商、通过数字化工具赋能前端销售人员，成为企业创造高效客户体验、提升客户满意度的关键抓手。另一方面，工业客户追求从售前咨询到售后服务一站式的便捷体验，驱动工业企业主动进行产业链上下游数字化整合，即客户服务生态化。最后，工业客户期待企业服务能为其业务进一步创造价值，包括增收、提效、降本、降风险等，企业需有机结合物联网数据和实际业务应用，实现资产数据价值化，将客户洞察转化为精准的增值服务。

“隔行如隔山”，行业之间的差异化特征，以及每一个企业自身的业务发展规划、能力现状和痛点的差异性，使得“定制化解决方案”愈发必要。本次白皮书中特别推出“腾讯企点x贝恩360智慧客户运营一站式综合解决方案”，该方案融合贝恩在业务方案设计的专长和腾讯企点的市场领先技术，辅以联合作战团队为企业定制以业务需求为核心的前瞻式、端到端的综合方案，并通过“微型战”的敏捷工作方式，支持方案落地和结果交付，全方位助力企业加速实现360°智慧客户运营，领跑未来。

中国市场发展概况

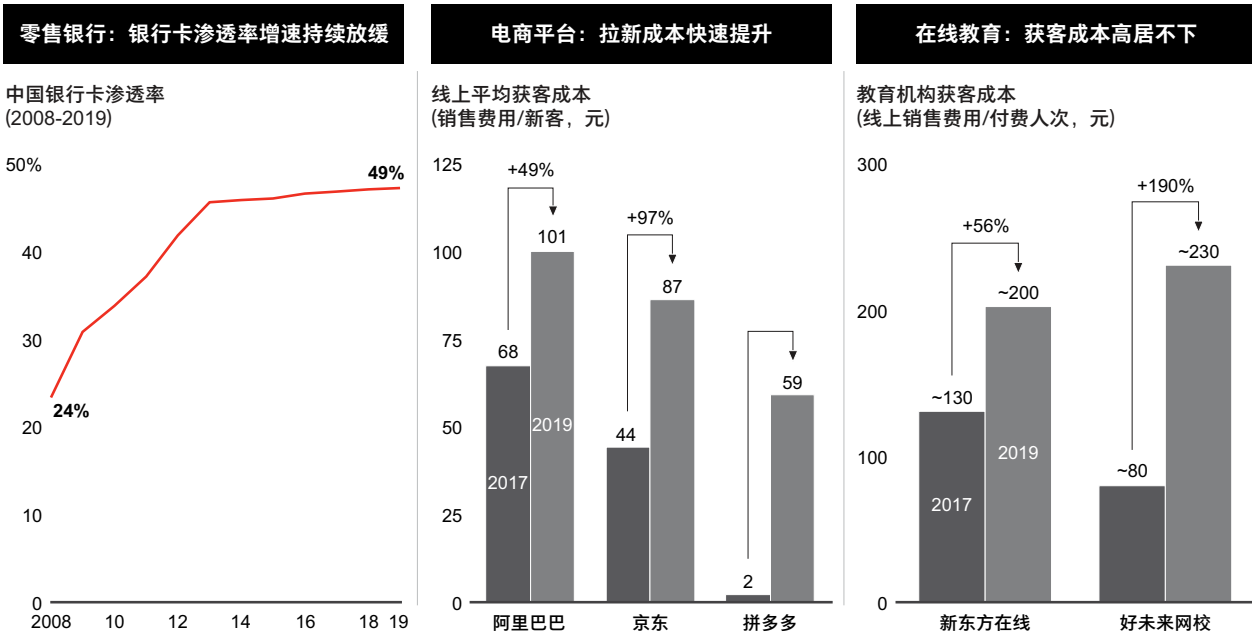
商业时代特征：市场由快增长进入“新常态”，拉新获客难度不断攀升

复盘我国企业的客户运营发展历程，随着科学技术不断革新，正在从以互联网为驱动力的增量和信息化时代，迈向以深耕存量客户为特征的智能化新时代。

过去二十年，伴随互联网尤其是各类搜索、电商及社交网络逐渐兴起，线上流量激增，客户运营进入信息化时代。在互联网流量红利下，面对快速增长的市场需求，企业纷纷采用“跑马圈地”方式拓展增量市场，赢得客户和市场份额。与此相对应，大量的客户数据产生并且开始支持企业进行业务决策，但是由于数据分别留存在客户运营的不同环节，“数据孤岛”现象严重阻碍了企业通过数据分析产生商业价值，客户数据的应用仍然处于初级阶段。

展望未来，互联网流量见顶、市场整体需求增速放缓的背景之下，拉新获客成本不断攀升（图1），客户运营由增量进入存量时代已是大势所趋。不同于增量时代普遍采用的快速扩张、探索红利打法，存量时代要求企业更加强调精细化运营、精准触达客户以及提升存量客户的黏性。与此同时，客户触点日益多元化、分散化及复杂化，线上线下全渠道一体化运营成为必须；而大量的数据积累使得企业对数据智能化、资产化的诉求不断提升。因此，如何打通数据壁垒从而形成统一的用户数据标签和画像，以及通过数据分析赋能业务的各环节成为企业客户运营的关键议题。

图1: 存量时代下各行业拉新获客难度不断攀升，精耕细作成为客户运营的关键



数据来源: WIND；行业报告；企业年报；案头研究；贝恩分析

未来发展主题：精耕细作成为客户运营关键

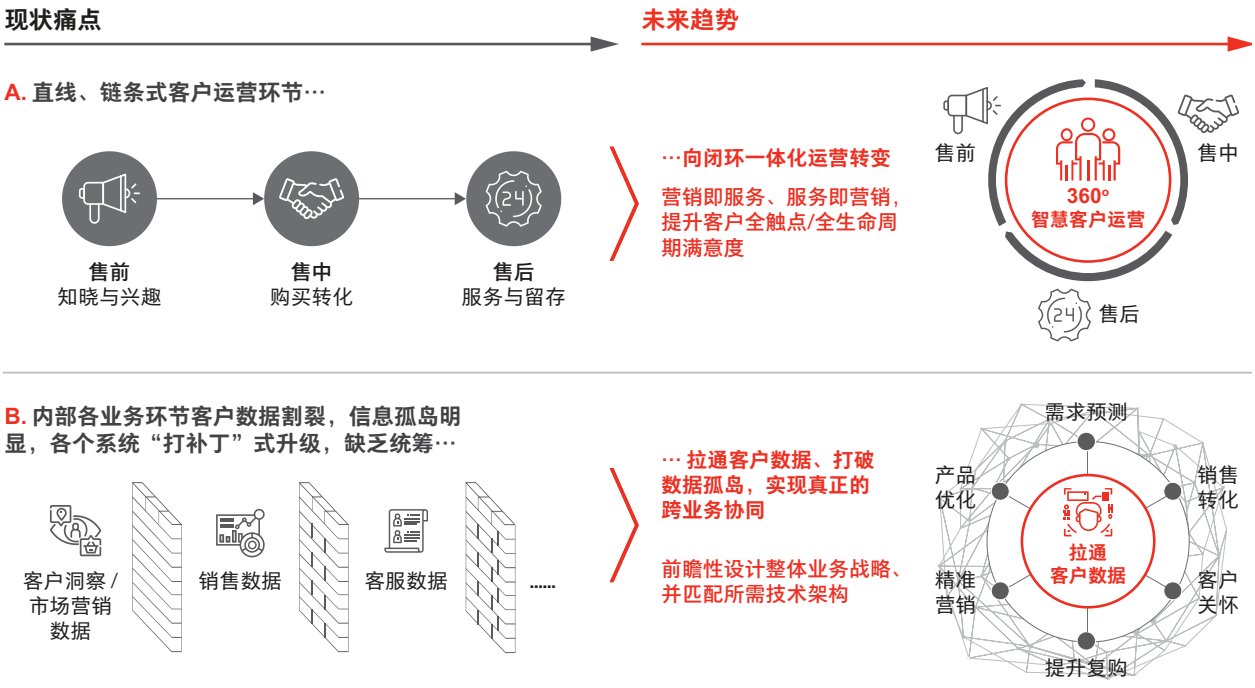
面对上述现状，大多数企业不得不开始转变传统粗犷型的获客增长思维，在持续优化拉新获客的投入产出比的同时，考虑布局与智能化时代相匹配且得以深耕存量市场的新业务模式和新能力，顺势而为，迭代升级，制胜长远。

智能化深耕客户时代的特征之一是以数据赋能业务价值，其中，客户运营的核心要素——客户关系管理（CRM）是最为重要的投资领域之一。行业报告显示，平均每1美元CRM技术投资可为企业带来8.7美元的平均回报，超过六成受访企业认为客户关系管理对于客户运营有显著的正面影响。而CRM在整个中国软件服务化(SaaS)平台中的占比亦快速提升，我们预计，至2024年该比例或将上升至接近五成，成为企业在践行智能化运营创新时尤为关键的一项投资选择。

实践中，我们发现，大多数企业在实施“以数据赋能价值”的客户关系管理战略时，面临两大痛点。第一，传统的直线、链条式客户运营，售前、售中、售后各环节割裂式的服务客户，造成体验不佳；第二，企业内部各业务环节的客户数据割裂，信息孤岛明显，各个系统采取“打补丁”式升级，缺乏跨部门和业务环节的统筹和前瞻性规划。

针对上述现状痛点，我们建议企业应致力于打破数据孤岛、拉通客户数据、实现360°智慧客户运营闭环（图2）。具体而言，打通售前、售中、售后各个环节，明确“营销即服务，服务即营销”理念，有机联动各业务部门，向闭环一体化运营转变，从而提升客户全触点、全生命周期的满意度。变革客户运营模式，企业离不开前瞻性地设计整体业务战略并匹配所需技术和能力，从而提升整体变革效率和投入产出。

图2: 企业应致力于打破数据孤岛、打通客户数据，以实现360°智慧客户运营闭环



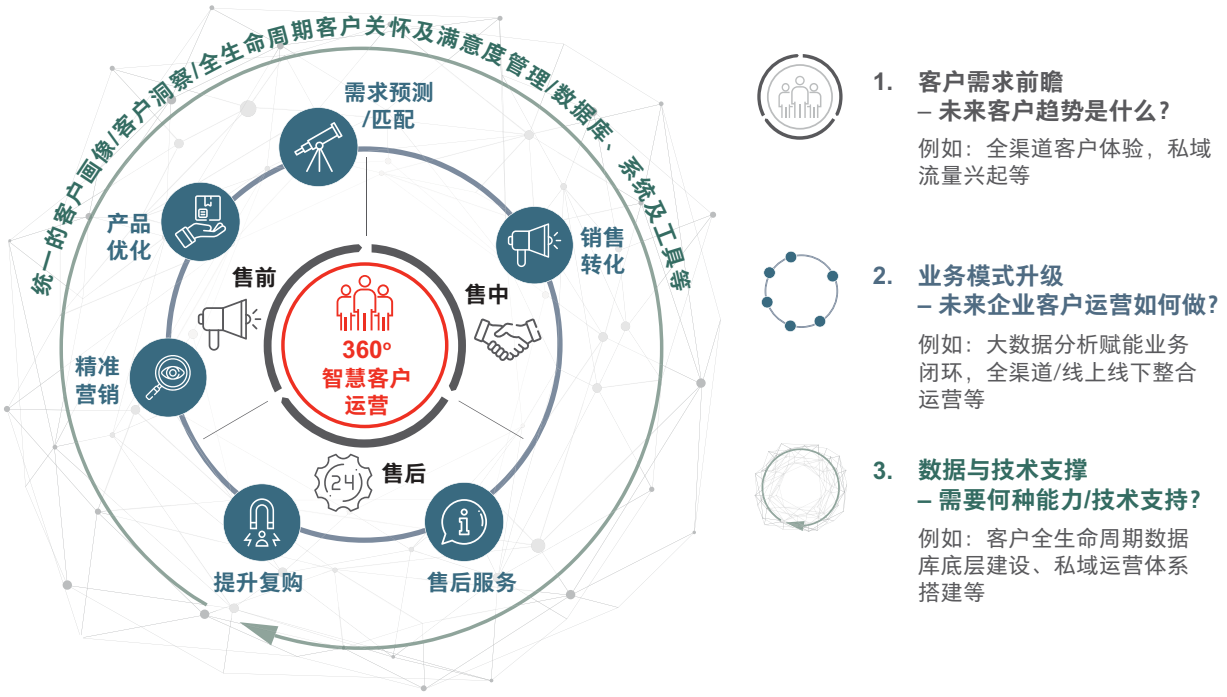
我们建议企业不妨采用“三环法则”战略思考框架，未来回溯、以终为始，前瞻式统筹设计和布局360°智慧客户运营体系（图3）。

第一环“以人为本”，深层次洞察终端客户需求，扪心自问：未来终端客户趋势是什么？

第二环“全盘部署”，诊断客户运营现状、描绘未来闭环运营愿景，统筹设计：未来企业客户运营如何做？

第三环“落子为赢”，系统性把脉企业技术和能力现状与差距，做出判断：企业需要何种能力与技术，以赋能客户运营模式升级？

图3: 未来回溯，以终为始，通过数据/技术创新赋能



市场未来五年前瞻

未来回溯：终端客户行为变化五大趋势主题

面对变幻莫测的市场环境，企业唯有深挖客户需求，方能对症下药进行改革。结合贝恩和腾讯企点丰富的行业经验，以及本次对于相关企业开展的深度调研访谈等，我们认为整体市场（跨行业）在未来五年呈现出五大终端客户的需求变化趋势：

第一，个人客户和企业客户的需求呈现多元化、个性化、客制化，即“千客千面”。个人消费者对于便利性和个性化的追求愈发深刻，随时随地购买产品服务成为新诉求；此外，新冠疫情唤起了人们对于健康的重视，更好、更健康的生活方式或将成为长期选择，愿意为优质的产品和服务付出更多。最后，疫情加速了消费场景向线上和家庭转移，新兴消费场景层出不穷并且持续分化。企业客户方面，工业制造业正从产品标准化的“工业3.0”时代迈向塑造柔性化供应链为目标的“工业4.0”时代，客制化成为企业致胜长远的重要因素。

第二，线上持续加速，全渠道客户体验成为必须。对于个人客户，线上化已经从传统电商、交易支付领域快速拓展至生活的方方面面，例如在线教育的渗透率在过去三年增长了70%。对于企业客户，截至2019年，中国B2B电商纯交易占企业间总交易规模约3%，远低于美国（约8%-9%），仍有较大发展空间。面对持续的线上化趋势，企业需与时俱进深化服务，满足客户全渠道体验需求。以零售客户为例，依据贝恩零售行业调研，与纯线上相比，全渠道客户的消费金额是前者的5.4倍，而创造的生命周期价值更是纯线上客户的7.7倍。

第三，私域流量兴起，客户与企业互动趋于社交化。以金融行业为例，经过两年不懈努力，截至2019年，银行类头部企业APP月活快速上升，表现突出者甚至达到了2017年的1.5倍。同样的情况亦体现在各类社交软件中，2019年，微信小程序交易额同比增长160%，成交总额约8,000亿。此外，疫情影响下，广泛采用的远程工作模式加速了企业微信和其它社群的用户增长，截至今年5月，半年之间，企业微信的客户数量较2019年12月急剧增加近2亿人次，无一不展现出消费者日趋习惯使用私域渠道，社交化互动成为新的互动模式。

第四，追求简单、便捷、高效的一站式服务体验。近年，与垂直电商相比，我国综合零售电商平台凭借其便捷高效的一站式服务发展迅速。相关数据显示，2019年，我国四大综合电商平台（包含淘宝，天猫，京东和拼多多）在总零售店上交易额中占比83%，具有绝对优势。不仅是2C端，2B端亦展现出相同趋势，许多垂直平台也已经开始采取转型措施，综合平台化发展成为主流。例如，晨光旗下企业办公一站式采购电商平台科力普逐步拓展至售后服务、1688向企业提供了从原料采购至现货批发等一站式服务等。

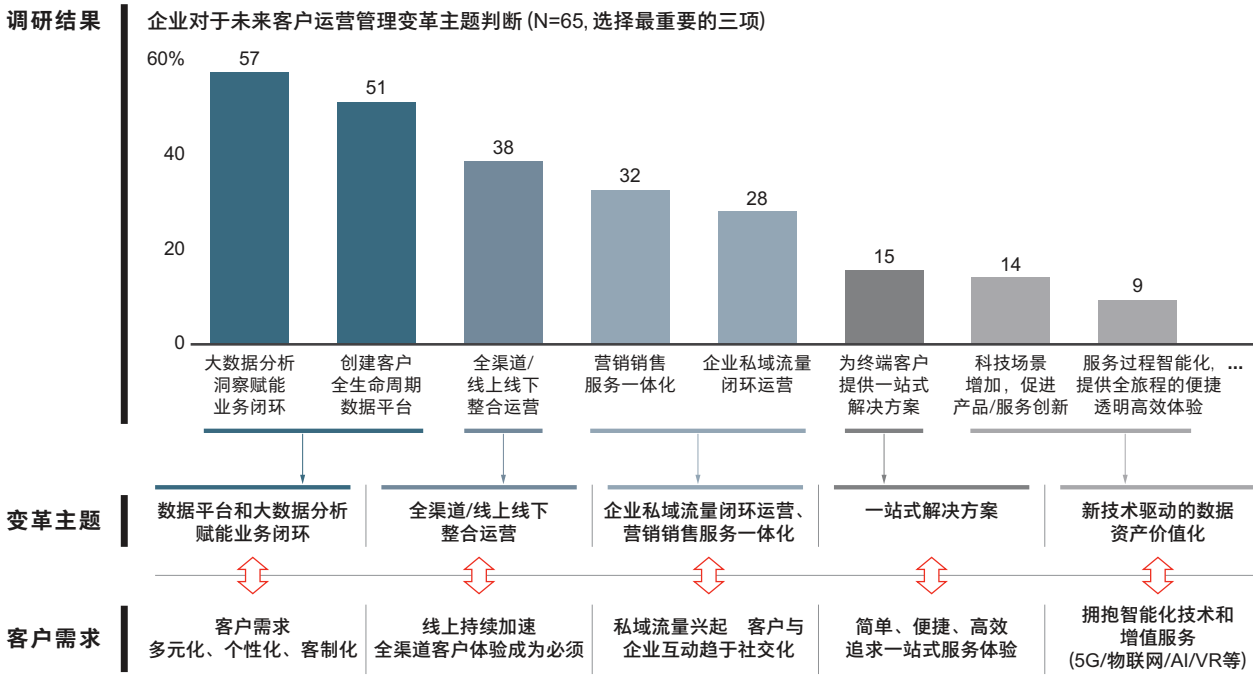
第五，积极拥抱智能化技术和增值服务。伴随人工智能、物联网、虚拟现实等新技术被广泛应用，将改变个人和企业的方方面面，如在医疗保健领域，通过应用可穿戴设备，医生能够实时跟踪患者生命体征并识别风险；在出行领域，各种道路检测系统和巡航控制则为安全出行保驾护航。对于企业而言，智能化可以带来更多潜在产品和服务创新，《2019技术趋势报告：超越数字化》显示，44%受访企业认同智能化将提升产品与服务，42%企业认同智能化将提升内部与外部运营，对于智能化技术展现出强大的认同感和自信心。

以终为始：企业前瞻性布局360° 智慧客户运营势在必行

为了顺应和满足未来的终端客户需求，企业应积极升级和变革客户运营模式。当前，大多数企业高管对此已有所思考甚至实践探索，我们希望借助此次研究，帮助企业理顺思路、甄别重点，从而更加有的放矢。

此次进行的企业高管调研显示，超过五成受访企业认为，“大数据分析洞察赋能业务闭环”和“创建客户全生命周期数据平台”是开展运营变革的重要议题，是应对客户多元化、个性化、客制化需求的首要适配方案。接近四成受访企业表示，会将“全渠道/线上线下整合运营”纳入未来管理变革中，另外，约三成受访企业关注于私域流量闭环运营、营销销售服务一体化建设。而“一站式解决方案”和“新技术驱动的数据资产价值化”则位居其后（图4）。

图4: 未来企业客户运营的变革主题，以应对客户需求趋势



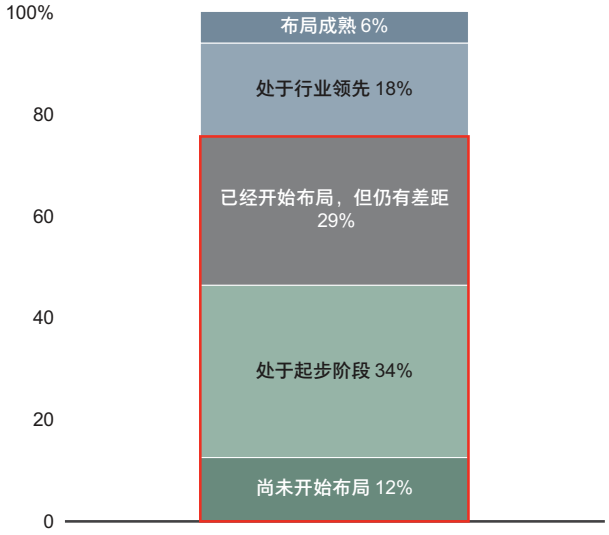
数据来源: 企业管理层问卷调研；企业管理层深度访谈；贝恩分析

对标自身实际情况，绝大多数受访企业管理层表示，目前客户运营仍有待提升或者还在起步阶段，亟需解决的难题包括缺乏技术/运营平台、客户信息采集不全等基础能力欠缺，而组织机制缺失和内部信息割裂也是横亘在理想与现实之间的差距（图5）。

图5: 80% 企业认为当前客户运营存在差距，且主要体现在一些基础能力建设

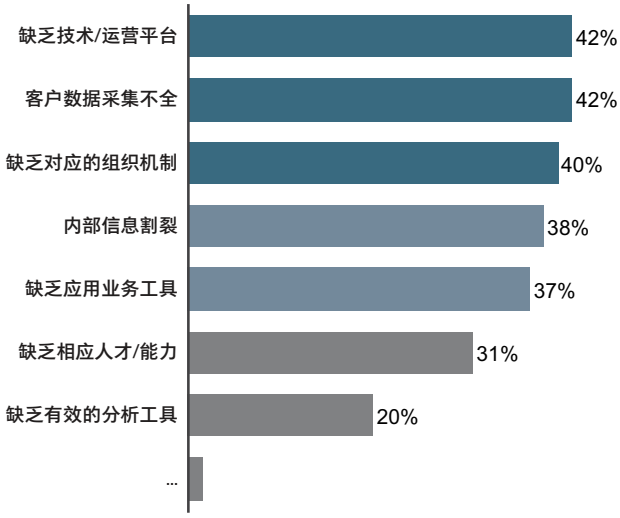
~80%企业认为当前客户运营存在差距…

企业在客户经营管理方面所处发展阶段（N=65）



…且主要体现在一些基础能力建设

企业在客户运营方面核心差距（N=65，选择最重要的三项）



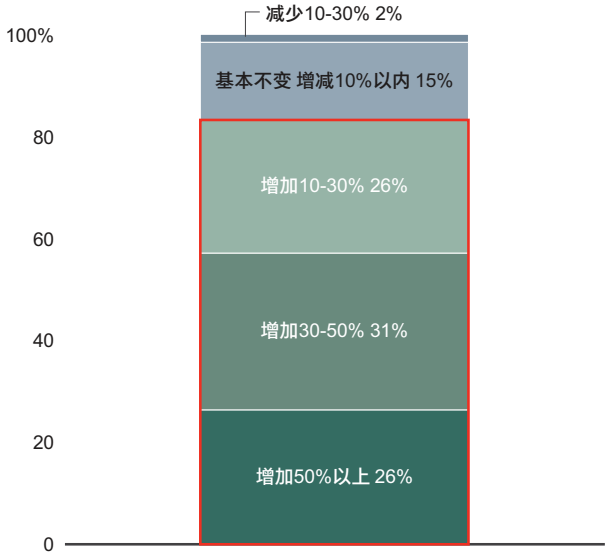
数据来源: 企业管理层问卷调研；企业管理层深度访谈；贝恩分析

瞻望未来，超过八成的受访企业管理层有志于加大客户运营相关投入，并且透露将聚焦于布局搭建端到端客户运营闭环解决方案，更新升级数据分析工具和客户洞察工具，以及客户全生命周期数据平台建设等（图6）。

图6: 绝大多数企业表示未来五年将加大客户运营相关投入，且聚焦于端到端解决方案，数据分析和数据平台建设

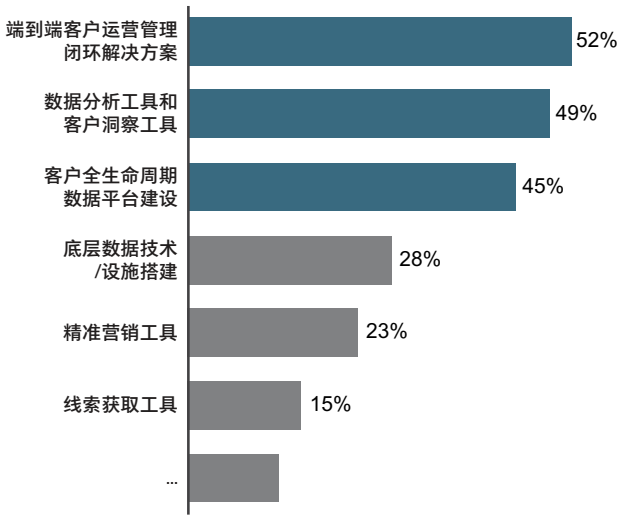
超过80%的企业未来会持续加大对客户运营的资源投入…

未来5年是否会加大客户运营管理投入（N=65）



…且更聚焦于客户洞察分析和数据平台建设，或一体化方案

未来5年企业在客户运营重点布局领域（N=59，选择最重要的三项）

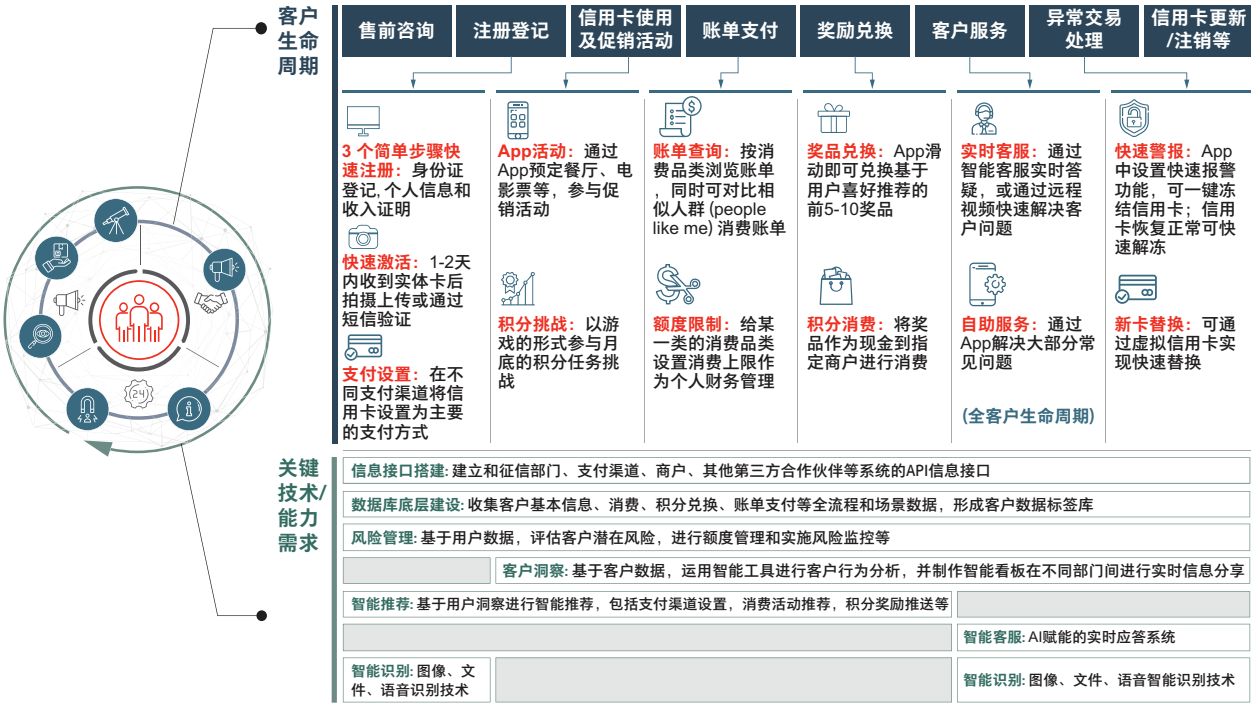


数据来源: 企业管理层问卷调研；企业管理层深度访谈；贝恩分析

以零售银行为例，围绕客户为中心的深度运营愈发关键，行业领先机构均在加快数字化、智能化客户运营的投入和建设。国际领先零售银行在其信用卡业务中，以实际行动展现了改革决心（图7）。信用卡业务往往具有较长的客户生命周期，该行正以APP为核心展开智能化客户运营，以期有效赋能客户全生命周期：覆盖售前咨询、注册登记、日常使用、账单支付、奖励兑换，以及客户服务、异常交易处理等环节，将智慧客户运营贯穿在客户生命周期的方方面面，大幅提升运营效率和客户体验。

为了打造全流程的智慧客户运营，该银行首先以建设基础数字化能力为切入点，通过图像、语音和文件智能识别技术，高效流程化身份登记和审核等关键环节；其次，进一步完成信息接口的搭建和底层数据建设，分别和征信部门、支付渠道、商户等第三方合作伙伴建立相应的信息接口，并将各方数据汇总到底层数据库，对于客户基本信息、消费、积分兑换、账单支付等全流程和场景数据分别归类，形成客户数据标签库。同时，基于用户数据评估客户潜在风险，进行额度管理和全流程的风险监控。此外，积极运用智能化工具开展用户行为分析并构建客户洞察，制作智能看板得以在不同部门之间进行实时信息分享；借助客户洞察进行智能推荐，包括支付渠道的设置、消费活动和积分活动的推荐等。最后，将智能客服贯穿全客户生命周期，通过AI赋能的实时应答系统，快速响应客户需求，提升客户满意度。

图7: 某国际领先银行信用卡业务客户智慧运营案例



重点行业洞察及企业客户运营体系搭建

教育行业篇

行业现状： 持续双位数增长、格局多元分散、获客成本高企

我国教育行业客群结构跨度大，内容需求迥异；本次白皮书研究范围聚焦培训类商业教育机构，涵盖学前至成人的课外教育、语言培训和职业教育等，公立学校及政府机构未包括在内。

“教育乃民生之基”，统观我国教育行业，作为刚需，私人教育支出增速呈现稳步上升态势，预计未来五年平均增速达9%，增速略高于政府支出。细分市场方面，英语培训、私人幼教及K12增长相对较快，过去五年市场平均增速保持在13%以上。

然而，教育行业的供给端格局极为分散，竞争白热化，目前仍处在卡位阶段：幼教市场尤甚，头部机构市场份额在占整体市场中占比不到3%，呈现出“百花齐放，百家争鸣”状态。 而线上K12教育和英语素质教育市场亦是星罗棋布，两个细分市场的前五大品牌市场份额均小于20%。

激烈竞争推动教育企业的获客抬升。以线上K12教育为例，新东方在线、好未来网校的获客成本在过去三年不断攀升，均突破了200元/人次，上升幅度分别超过50%和190%。与获客成本高企所相对应的是行业竞争所带来的客单价瓶颈，上述两家教育机构过去三年的平均客单价基本持平甚至略有下滑。在此背景下，精细化的客户运营成为教育机构提高投入产出比、优化续客留存、提升客户生命周期总价值的重中之重。

客户行为洞察：立体多元化的客户需求、疫情加速线上迁移、私域流量兴起

教育行业未来的客户趋势主要呈现以下三大特征：

首先，多元化的客户背景驱动个性化的教育需求。从学员年龄、学习能力等基础背景，到对课程选择不同的标准，以及不同阶段对于教育的不同需求（如小学阶段注重兴趣培养，初高中因竞争焦虑驱动需求，成人教育主要是体现个人成就感等）呈现出高度多元化和个性化特征，但是所有学员均希望能够找到最适合自己的教育产品及服务。然而，多家教育机构的高管表示，在进行前期市场推广和广告投放时，以往常常采用铺天盖地的电话销售等硬性营销方式，支出较大且效果不甚理想。对此，某领先英语教育机构的首席运营官表示，“客户每天面对的教育类广告和信息量严重超载，对过度营销极为反感，因此精准的客户洞察和推荐匹配，是打造良好体验、成功营销的关键。”

另一方面，行业盈利角度，教育机构通常难以为个人客户实现“绝对”意义上的定制服务，如“一人一课程+专向老师“的教学模式，而是倾向于打造标准化产品或课程包。眼下，面对多元化的教育需求，企业更需要建立客户洞察，精准匹配标准课程包和客户个性化需求，从而有效吸引客户并实现转化。

其次，教育线上化因疫情持续加速。近年，飞速发展的互联网让教育这门原先公认的“慢生意”通过直播、人工智能等新技术搭上了在线“快车道”。根据行业调研，线上教育市场过去五年以大于20%的年复合增速快速增长，大约是教育市场整体增速的两倍，预计2022年线上教育市场规模将突破5千亿元。 2020上半年，疫情推动下，线上教育平台的流量激增，如学而思网校、猿辅导等代表平台的月活跃用户一季度涨幅超过400%。

然而，线上教育面临着来自如何大幅提升线上课程体验的最大挑战。贝恩针对少儿英语教育客户的问卷调查显示，1/4受访者认为课堂互动较少仍然是在线教育行业痛点；教育线下渠道因为能够提供更优质的课堂互动体验、客户对教育质量的信任感更强、以及对健康（如视力）的顾虑等因素，未来无法完全被线上取代。因此，发展线上的同时，如何布局全渠道成为领先机构的关注话题。

最后，私域流量兴起。过去五年，企业APP/公众号/微信群等自有流量平台成为最为重要的客户营销及服务渠道。例如作业帮在微信平台上有近百个公众号，分别面向不同年级、学科的学员和家长，承载拉新、转化和课程管理的功能。此外，教育行业在线上宣传方面亦下足“血本”：约20%微信广告投放数量来自教育培训行业，位列全品类第一，足以展现出私域拉新对于教育行业的重要性。通过社群拉新的运营模式在教育行业的应用也愈加成熟，如学而思依托“0元购”、“1元拼团”等社群运营，打造专属社交裂变路径：前期在公众号传播活动海报引起客户注意，客户通过点击活动详情页完成报名，成功报名后，可获取专属邀请卡获知活动进度，与此同时可进入答疑微信群及时解惑，若对产品满意，可转发海报邀请好友报名，由此形成完整的拉新裂变闭环。

企业客户运营愿景：构建深度客户洞察、布局全渠道运营、打造私域流量闭环运营体系

为满足三大客户需求趋势，我们建议教育企业前瞻式布局与之适应的客户运营管理愿景：

第一，打破数据壁垒，构建深度客户洞察。教育行业客户运营涵盖售前、售中以及售后，从课程浏览、课程交易到课程服务及分享，企业和客户之间存在多个不同的触点。如今，很多线上教育机构都在尝试拉通全触点数据、构建立体化的客户画像以指导精准营销：以初中阶段在线教育为例，其消费的主力军为一二线城市35岁-45岁人群，数学科目的报班需求最大，偏好中小型规模培训班，该类教育机构可基于目标人群的客户画像，进行精准广告投放，给予相关课程推荐。

然而，目前多数教育机构在数据打通方面仍距离理想状态存在较大差距。主要的痛点在于线上与线下数据割裂，即不同系统之间接口不兼容，“数据孤岛”现象明显；另一方面，对于部分线下教育机构，线上基础能力较薄弱，采用的系统较为老旧，在线上化的进程中，一直通过“打补丁”的方式进行迭代，对新系统和新功能的承载能力较弱。同时，杂乱的标签体系也是对构建客户画像造成阻碍，某领先线上教育机构流量中心负责人在接受访谈时提到，“虽然我们已经有意识地再给每个客户打标签，但是打标签的方式各种各样，没有梳理出一个清晰的标签体系，对构建客户画像、指导产品精准匹配的效果打了很大的折扣。”

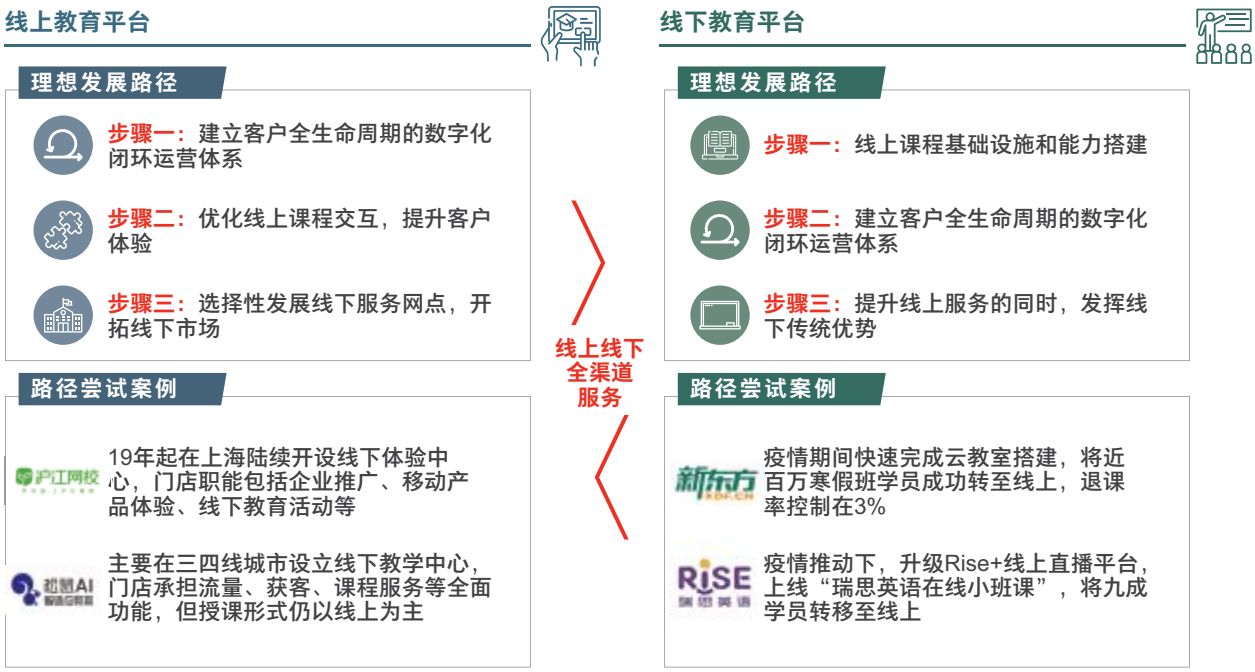
一体化的客户数据是构建深度客户洞察的基础。未来教育企业客户运营，应当从打破数据壁垒，建立从售前引流、售中转化到售后留存完整的客户数据库入手，同时统一客户数据标签体系，在此基础上构建完整的客户画像，从而通过深度洞察指导精准营销和产品推荐。

第二，布局全渠道，打造线上线下一体化客户体验。由于线上机构和线下机构的基础能力和优势各异，对此建议采取不同的发展路径，值得注意的是，均以打造全渠道的客户体验为最终愿景（图8）。

线上教育机构：首先，应重点建立客户全生命周期的数字化闭环运营体系，串联售前、售中、售后服务，如结合售后课程反馈，指导产品迭代和售前精准营销；其次，通过优化客户体验提升特价课到正价课转化率，降低获客成本，如通过AI、VR等技术手段，模拟线下上课场景，从而促进师生之间互动，提高学生对课程的专注率；最后，中长期有选择地建立线下服务网点，如落地实体的体验店，增加客户参与感和信任度。如沪江网校2019年起陆续在上海开设线下体验中心，涵盖产品推广、体验、教育活动等功能，通过线下渠道拓宽知名度、强化客户体验；而松鼠AI在三四线城市开始设立线下教学中心，承担流量、获客、课程服务等全面功能，但授课形式仍以线上为主，对比纯线上运营，拓宽了低成本线下获客的渠道。

线下教育机构：当前的首要任务是率先实现线上化，搭建线上课程的基础设施，如直播系统、课程和教师管理系统等，以及线上运营的基本能力，包括智能客服、线上班级管理等等。 在线上基本能力的基础上，逐步构建全生命周期的数字闭环体系，实现客户运营线上、线下全流程、全触点的联动；最后，持续优化线上体验的同时， 发挥线下传统优势，比如将正课线下进行， 测评线上交付，充分融合两个场景。比较成功的范例如老牌培训机构新东方，疫情期间，新东方快速完成云教室搭建，近百万寒假班学员成功转至线上，推客率控制在3%，同时开始积极探索OMO（Offline-merge-online，线下融合线上）模式，提升线上线下一体化服务体验；线下少儿英语机构瑞思英语，也在疫情推动下快速升级Rise+线上直播平台，上线“瑞思英语在线小班课”，将九成学员移至线上 。

图8: 线上机构持续优化课程体验、线下机构加速线上布局



资料来源：案头研究；专家访谈;贝恩分析

第三，打造私域流量闭环运营体系。立足客户触点日益多元化、复杂化的特点，企业应主动汇聚包括公众号、小程序、社群、线上官网/APP、线下门店等在内的多方自有客户流量至私域流量池，完成从售前课程推荐、售中课程交易、售后课程跟踪答疑、学员二次转化的运营闭环。

龙头企业可以考虑围绕企业APP+公众号/小程序/社群等综合布局、提升客户粘性。本次访谈中，我们发现，领先线上教育机构已经开始付诸实践。目前，微信和微信小程序成为机构与客户沟通时不可或缺的交流工具，销售和运营环节，各类社群架起两者之间的桥梁，部分机构更有针对社群的内部舆情中心，实时监测客户的评论和反馈。

对于缺乏规模化客群基础的中小型企业而言，借助腾讯社交生态体系快速建立私域流量池，不失为更加快速高效的选择。如某线上成人教育机构全面布局腾讯生态，从拉新、到小程序及直播课堂的购买转化，再到社群运营及客户满意度管理等，实现闭环的私域流量运营。

教育行业能力聚焦及案例研究

未来五年，教育企业需进一步未雨绸缪、先发制人，谋求领先，满足广阔的市场需求。

面对势不可挡的智能化浪潮，我们发现，不同类型企业的现状能力和未来布局重点各有千秋。如某线下少儿英语头部教育机构下一步致力于打通客户生命周期并建立私域运营闭环；某领先线上成人教育机构表示会在客户洞察精准匹配方面持续发力，同时优化课程及客户体验；而某线上+线下综合性教育科技集团则聚焦提升双渠道销售转化，以及改善续班率。然而，小异之中仍存大同，多家教育机构均提到未来在客户洞察、智能推荐等方面的技术布局，通过梳理各类型企业现状能力，同时基于未来客户行为洞察和客户运营愿景，本报告提出以下360°客户全生命周期闭环解决方案（图9）。

从售前环节来看，首先， 在课程体验优化上，教育机构应基于客户洞察，优化课程包，同时辅以AI、VR等新科技为抓手，增强科技场景，提升客户交互；精准营销上，精细化的客户分层管理、精准课程和教师匹配为重点提升方向；需求预测上，可将课程库模块化，根据学生能力和背景叠加个性化匹配，同时基于数据分析预测客户需求，设计课程排期，拓宽空白市场。售中环节则需依托线上下一体化的服务体验提升转化率，如保障课程稳定度流畅性，促进师生互动来优化线上低价课体验。售后环节则强调学员的二次转化，充分发挥老学员带新机制，同时进行课程交叉销售，有效提升客户全生命周期价值。

除了各个环节中的能力布局，跨环节运营能力更是重中之重。其中，有效的客户洞察是售前精准营销、需求预测、售中销售转化的基础，教育机构需充分挖掘客户深度需求，构建立体化、多元化的客户认知，方可赋能全旅程的价值创造。同时教育机构应展开全生命周期的客户关怀，整合多渠道客户反馈，利用智能工具（客户问题库、语音机器人等）达成对客户的快速响应，提升运营效率，在关键环节对客户进行主动关怀，如课后答疑、班级群管理等，通过打造班级氛围来提升客户体验，有效跟踪、管理学员和家长的满意度。最后，私域运营闭环体系的搭建对于教育平台引流、转化、留存格外关键，如何利用腾讯私域流量体系、围绕私域流量池进行客户全生命周期管理、实现线上线下整合运营，为教育机构未来发展的重要议题。

值得注意的是，建立三项基础技术和运营能力是360°智慧客户运营的基石。 教育机构应重视统一数据平台的搭建，保障内外部多个系统兼容、打通各环节数据壁垒，统一客户ID；同时应在系统建设上前瞻性布局，避免“打补丁”式升级。在数据平台的基础上，利用智能数据分析工具，形成统一的数据标签体系和客户画像指导业务运营。此外，受访企业多次提到，敏捷的组织、优秀的人才和跨流程的KPI设计是企业完成数字化升级、形成智慧客户运营必不可少的关键能力。我们认为，这三项基础能力不仅适用于教育行业，也是金融、工业等其他行业打造智慧客户运营的关键因素。

图9: 教育企业应抓住客户需求变化趋势，打造360° 客户全生命周期闭环解决方案

➡ 教育行业案例1：领先线上成人教育机构，打造升级全流程闭环运营体系

以某领先线上成人教育机构为例，其借助腾讯生态，已经形成了客户运营初步闭环（图10）。售前环节，基于客户的行为快速调整渠道投放策略，如2020年在短视频的投放量大幅上升；售中环节，强调持续转化的功能，经由公众号、小程序、微信群全方位营销，又辅以直播试课等流行火热的形式打动客户，同时借助智能电话高效批量外呼快速响应客户，使得电销效率提升28%，真正做到三管齐下；售后环节，该机构将直播体验课精确挖掘到秒和分钟，通过分析研究客户的在线时长、跳出率等数据，收集课程评分和反馈，提升留存续课率以及迭代教研和课程设计。

然而，该机构的流量负责人在接受访谈时表示，“目前虽然达成了初步闭环运营，但自我评估也只能打3-4分，因为客户数据在实际应用和业务赋能上还有差距，比如产品推荐的精准度还有很大优化空间，以及后续如何基于数据洞察指导产品的迭代和更新，我们还在摸索中”。

对于客户闭环运营未来的提升方向，未来，售前环节将致力于更高效的客户分层，聚焦思考利用创建多样化的素材和创意，触达多元化客户。售中环节，根据客户标签，精准推荐产品，形成良性营销，如针对不同客户背景定制社群转化方案，根据客户反馈及时调整销售力度和频次，并且基于不同的客户认知，精准推荐课程组合和教师等。售后环节则关注如何通过深度的客户分析反哺产品迭代，如根据客户学习内容反馈，推荐下一阶段学习内容；同时强调业务和产品之间的高效配合，从教育的本质需求出发，打造最适合客户的教育产品。

在此基础上，教育机构不妨建立客户研究中心，即横跨各个业务环节，收集售前、售中、售后全流程客户数据，并统一客户画像后，反馈给业务和产品进行迭代升级。

图10: 某领先线上成人教育机构打造客户运营闭环案例

资料来源：案头研究；专家访谈；贝恩分析

➡ 教育行业案例2：腾讯企点赋能教育机构全生命周期客户关怀

回顾上述教育机构搭建的初步运营闭环后，以精细化的客户洞察赋能课程优化正逐渐成为大势所趋。对此，腾讯企点为各类教育机构提出了以下全生命周期客户关怀解决方案（图11），全方位提升客户运营效率、优化客户拉新和留存。

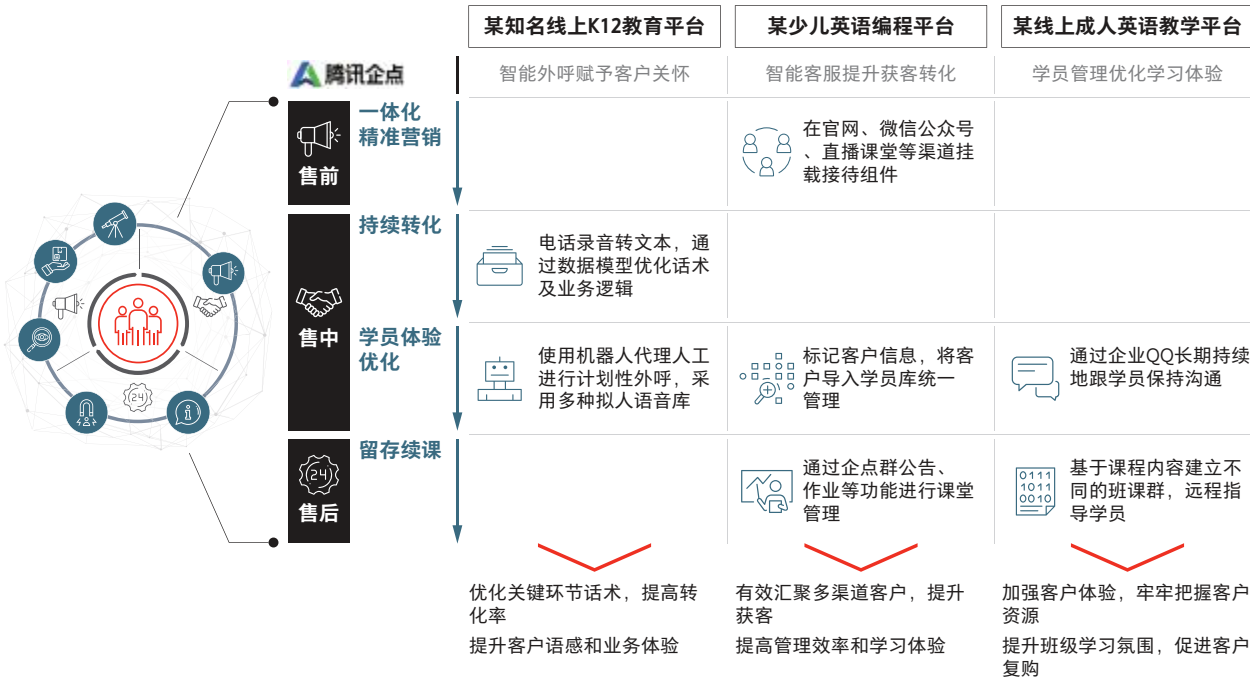
以某成人教学平台为例，其采用了企点的智能外呼赋予客户关怀。在转化环节，通过将电话录音转文本，通过数据模型优化营销话术、梳理业务逻辑，提高客户的转化率；在学员服务体验上，使用机器人代理人进行计划性外呼，采用多种拟人语音库，形成标准话术、统一语速语感，优化客户服务体验。

而某少儿英语编程平台则通过智能客服功能有效提升获客和转化，首先在售前环节，通过在微信公众号、短信、直播课堂等多渠道挂载接待组件、有效汇聚多渠道学员；在售中环节，通过客户信息汇总、 备注和标签，将客户导入学员库统一管理，提高运营效率；最后是售后环节，利用企点群公告、文件和作业等功能，高效展开课程通知、课件分享、课程答疑等课后服务工作，提升客户学习体验，从而有效提高二次转化率。

某线上成人英语教学平台则利用企点QQ提升售中和售后学习体验，如通过企点QQ长期持续地学员保持沟通，实时解决客户疑问，从而加强客户体验，牢牢掌握学员资源；在课程管理时，针对不同课程内容建立不同班课群，有效利用群功能远程指导学员，提升班级氛围，促进客户复购。

由此可见，腾讯企点可以根据不同的业务需求，灵活向教育机构提供分环节的模块化解决方案，以及贯彻全流程的“端到端”解决方案，助力构建一体化的战略蓝图。

图11: 各类教育机构应用腾讯企点全生命周期客户关怀解决方案案例



资料来源：案头研究；腾讯内部资料；贝恩分析

金融行业篇

行业现状：从跑马圈地到精细化运营，要求经营效能的全面提升

我国金融行业业态庞杂多元，涵盖银行、保险、证券、资产管理等细分行业，资产总规模超过300万亿元；本次白皮书聚焦金融行业零售客户，覆盖资产规模占比最高的零售银行和保险领域。

近年，我国整体经济发展总体平稳（不考虑新冠疫情造成的短期冲击），国民收入持续增长为金融行业蓬勃发展注入活力，与此同时，一大批具有数字化、高科技基因的新兴金融科技企业逐一涌现。作为与消费者生活最紧密相关的行业，我国金融机构的发展史与商业发展历程完美契合。越来越多金融机构的经历表明，经历了早期依托网点扩张后，“跑马圈地”式的运营模式或将不再符合时代潮流。传统金融开始从“以产品为中心”向“以客户为中心”转型；而新兴金融机构成立之初即以客户运营为主要愿景，并不断深耕客户，提升服务深度。

展望未来，金融行业竞争格局日趋激烈，驱动不同业态金融企业积极转型客户深度运营，提升客户钱包份额，在竞争中共生共存。

以银行业为例，中国银行业的网点增速在过去五年快速下滑，并且在2018年首次出现增速为负的情况。综合众多银行近期年报，大部分传统银行的零售客户数量、净收入增速均持续放缓；新客转化困难、老客运营不畅是零售银行发展的主要痛点。针对上述困境，各传统金融机构试图转变运营思维，纷纷在年报中强调了“以客户为中心”的战略发展要求。例如，招商银行表示，将会“坚持优化资产结构，持续提升消费

金融产品满意度和营销效率，推动形成以量化决策为支持，以客户为中心的数字化运营体系。”与此同时，以中国银保监会为代表的监管机构也在不断重申强化精细化转型要求，监管人员在规划保险业改革战略时曾表示，“我国保险业正面临粗放式运营向精细化转型的过程。”

客户行为洞察：零售客群复杂多层次、全渠道服务成为刚需、金融服务场景化、一揽子产品与服务更受青睐

首先，多元资产层次和客户背景带来差异化的需求。以往金融机构客群分层方式较为粗放，通常以产品偏好为标尺，按照下属不同的收益率、运行周期、交易品种等，对不同持有客群进行归类。如今，随着互联网时代成长的年轻客群的财富管理意识不断上升，逐渐成为“理财主力军”，他们天生对于在线渠道的接受程度较高。某银行业报告显示，80以后年轻群体在线上理财客群中占据主导地位，且90后、95后等客群财富管理意识更胜一筹。投资理财时，与70后相比，这一批年轻客群的诉求更加个性化，他们要求金融机构“更懂自己”。因此，伴随客户投资主题愈加分化，金融机构应当以新思路划分客群：划分标准从传统的产品偏好、收入水平等金融属性拓宽至客户的兴趣爱好、地域年龄乃至职业和家庭，真正落实“千人千面”，贴心服务。此外，在“以人为本”的基础上，传统金融机构须根据不同资产层次的客户落地“精准匹配”，例如针对高净值人群重视财富保障传承和财富长期积累的特点，组合配置相应资产并加强风险控制，不断提升客户体验。

其次，客户偏好全渠道多触点服务，且不同渠道在客户旅程中各司其职。贝恩此前针对传统银行客户开展的《全球银行渠道》调研显示，与单一的网点或数字化渠道相比，数字化全渠道可以使客户享受随时随地无处不在的服务：在感受线上便捷性的同时，也能在线下与自己信任的客户经理面对面沟通，因此，全渠道客户的满意度及产品持有数量较高。进一步分析后，我们发现，不同渠道在客户的投资交易旅程中各司其职：线上渠道依靠其便捷性成为客户在前期产品研究时的“得力助手”，不论是信用卡、存款、保险还是投资贷款等，客户查询和售前咨询倾向以线上为主；而在购买阶段，目前，客户依然习惯于经由面对面等线下渠道完成交易。因此，我们建议金融机构应当兼顾二者：首先，加紧推动产品研究线上化环节，如上线更多、更详尽的产品信息，提供线上智能化投资管理咨询服务等。第二，优化线下购买体验，如愈发清晰简明的购买流程。

再者，在不同场景和社交中渗透金融服务，引领社交+金融的新趋势。现今，越来越多客户期望“化金融服务于无形”，即在生活场景中，随时享受便利的金融服务。而不同发展阶段的金融机构采取了不同打法。新兴玩家一开始就依托场景，打造创新模式，如众安保险在发展之始即与电商平台合作，依托电商场景推出运费险，客户在提交订单时便可勾选该服务，满足了客户在购物场景中的金融需求；与此同时，以招商银行为代表的传统金融机构也正奋起直追，将APP和微信小程序定位为开放平台，连接各个类型的商户和公共机构，经过精心布局和持续实践，招商银行APP客户已达上亿，其中非金融服务流量更是高达30%，体现了APP应用场景的多元化。

对此，不同类型的金融机构应当对照自身资源禀赋及起点，营造不同应对场景：新兴金融科技企业树立借助场景/社区实现低成本快速获客，并拓展至更全面的服务，如某新兴消费金融机构与游戏平台加强合作，投放流量，迅速拉新获客。传统金融机构则不妨借助外部生态接入，建立领先的线上线下社区，通过场景化服务深耕客盘：如某老牌险企与旅游、出行、健身运动等有潜在投保需求的机构合作，优化服务并深度挖掘产品需求。

最后，以客户财务目标出发，提供一揽子的服务和产品组合。基于多层次、多样化的金融需求，客户往往期待可以在机构中一站式购买更契合自身需求、更综合全面的解决方案。对此。广大金融机构应当具有“全局观念”，以客户财务目标出发，进一步挖掘客户的其他需求，做好客户服务的延伸工作。根据贝恩对于全球范围内的银行零售客户的调研，与其它国家相比，我国零售客户在购买银行产品后，对关联产品显示

出了更高的兴趣：超过65%拥有银行产品的受访者乐意接受延伸金融服务，期望全方位覆盖个人及家庭。借此特征和契机，金融机构或可深度挖掘客户多方面、多层次的立体需求，不断延伸一站式服务。

企业客户运营愿景：深度客户洞察、营销服务一体化、一揽子产品与服务、智能工具驱动智慧运营

第一，丰富客户标签层次，推动深度客户洞察和前瞻预测。类似教育行业，过去，金融机构在进行客户数据标签分类时，通常围绕“以产品偏好为中心”的客群细分模式，主要聚焦于客户的金融属性。

未来，金融机构想要真正做到“比客户更懂客户”，须从多极化数据标签入手，增加人口统计、兴趣、社交等多维属性的一级标签，并细化二级标签，让客户洞察更加“鲜活生动”。不仅如此，客户在社交媒体上与金融机构和客户经理的互动信息、其阅读公众号的频率和偏好内容等，均被一一纳入数据库并支持多级标签分层，重视开放生态的多重数据来源。

实践中，我们建议，金融机构可以根据客户标签分类及共性需求、偏好，进一步构建客户需求序列，并借助大数据辨别客户的关键购买驱动因素。例如，白领、年轻客户、风险保守客户具有对现金需求较高的特点，因此“流动性”是其选择理财产品的关键驱动因素。此外，金融机构应当前瞻性预测客户的潜在需求，并尝试激发其关联需求，如针对中年客户，从家庭资产、儿女教育、老人赡养、个人生活品质提升等多方面预测关联需求，给予与其匹配的儿女就学、父母养老、旅游消费、财产保值等定制化理财方案及产品。

第二，串联全渠道、全场景、全链路，打造营销服务一体化体验。身处智能化时代，客户渴望步骤更少、时间更短、更直观便捷的体验，保障用户信息安全、紧密联系社区和场景，亦是客户的进阶需求。为抓住客户需求和趋势，金融机构应当树立以人为本的创新服务意识，提供全闭环、全渠道的服务。

首先，从“交互渠道”、“交易渠道”、“紧密联系渠道”的分类角度，明确三大渠道功能。其次，明晰客户渠道偏好，如高净值人群更加偏好线下渠道服务，大众客群追求线上的便利易得等，因此需要从服务等实现差异化的渠道配合。最后，实现服务闭环，如基于客户使用行为和账户信息，生成个性化的服务对话和产品推荐，有效引导交叉销售转化。

第三，以一揽子服务提升钱包份额。企业应结合客户不同领域的金融需求，拓宽传统行业的界限，通过提供更全面的产品和服务，实现差异化竞争，赢得独特优势。以零售银行为例，可针对个人客户在不同人生阶段所面临的关键财务事件，规划并提供一系列金融服务，如在青年发展期的客户，财务储蓄、消费支持、置业贷款为主要个人金融需求，结婚置业、财产保险为主要家庭需求，员工账户、厂房设备保障为其潜在职业金融需求。

最后，打通串联的客户数据平台，转型智能化运营。尽管金融行业已走在数字化客户运营的前列，传统金融机构中，数据采集需要经过严格的层级审批且流程繁冗，导致数据的运用效率常常不如人意。展望未来，打通串联的客户数据平台，辅以便捷易用的数字化工具，将大大赋能未来的客户运营转型，促进金融机构二次科技化转身。当然，考虑到金融机构对于数据监管的行业特殊性，金融机构需要严格遵守监管规定并规避数据安全等一系列隐患和风险。

腾讯企点的开放生态伙伴神策数据作为数据赋能的先行者，为某头部城商行构建数据资产，打造新型资产驱动服务模式。首先，数据采集整合方面，打破了该城商行内部系统壁垒，使业务数据流通愈发便利：无论是前、中、后台，均可以及时找到客户需要的信息。在数据组织及运营方面，提升内部人员对数据内容的理解，打造数据思维，该行精通数据的KOL人才在短期内快速实现了“从无到有”的重大突破，全行上下形成“人人用数据、人人懂数据”的工作氛围。另一方面，该银行定制了简单而全面的数据分析工具和

体系，内部数据模型资产迅速达到700余个。数据运用及赋能时，试图串联数据仓库及终端业务需求，以“实用、好用”的数据为驱动力，自主跑通各个业务场景，使得数据系统日活提高两倍至1,000余人，实现业务迭代闭环。

以另一数据平台为例，传统金融机构中，前、中、后台往往容易各自为政，部门间数据大多单一割裂，呈现“数据孤岛”局面；未来综合串联并整合不同来源、不同维度的客户数据对于金融机构转型智能化将起到事半功倍的作用。以某城商行为例，过去，该银行建设数据的主要方式是按照不同主题拆分业务数据，如通过客户、账户等进行细分，构建相应的数据平台，导致数据使用效率极为受限。该银行意识到上述问题后，借用企业微信的生态圈，从门户网站、APP、社交媒体以及CRM等各个数据来源齐头并进，打通内部沉淀的同时接入外部数据，更新了原本的数据平台，配套重设数据标签并对标签建模，把得到的数据洞察反馈至前台应用场景，精准描绘客户画像，有效地完成包含风险评估、预报价等一系列操作流程。

金融行业能力聚焦及案例研究

作为社会经济发展的重要组成部分，未来五年，金融机构面临着迭代升级的战略目标。立足金融客户需求的四大趋势，以及基于深度客户洞察、打造社交/场景生态、深耕精细化运营、数字化工具赋能的四大客户运营管理创新维度，我们为金融机构提出360°客户全生命周期闭环愿景（图12）：售前、售中、售后环节有不同侧重要求以外，还须构建串联三个环节的全闭环能力。

售前环节，为了满足愈加多元化的客户需求，金融机构在进行产品设计时应当具备差异化的定制意识，借助各类数字化工具分门别类进行风险预测及风险定价，不断优化在在售产品；同时，对客户需求进行前瞻性预测，科学规划潜在产品及服务组合方案，并通智能化工具赋能前端销售人员，尽可能减少前后端的信息差，争取第一时间服务客户。此外，汇总全渠道、全链路数据，获得更完整的人物画像和更全面的行为分析，借助深度客户洞察场景化私域流量拉新，完成精准营销。

图12: 金融企业应抓住客户需求变化趋势，打造360°客户全生命周期闭环解决方案

售中环节，当客户在主渠道完成交易的同时，金融机构应当格外注重销售转化，即通过精细化运营，提升同一客户在不同社交和场景生态下的留存率与互转率。产品方面，伴随交易决策节奏不断加快，金融机构须针对产品、风险及定价进行敏捷而高效的决策并制定相应流程。

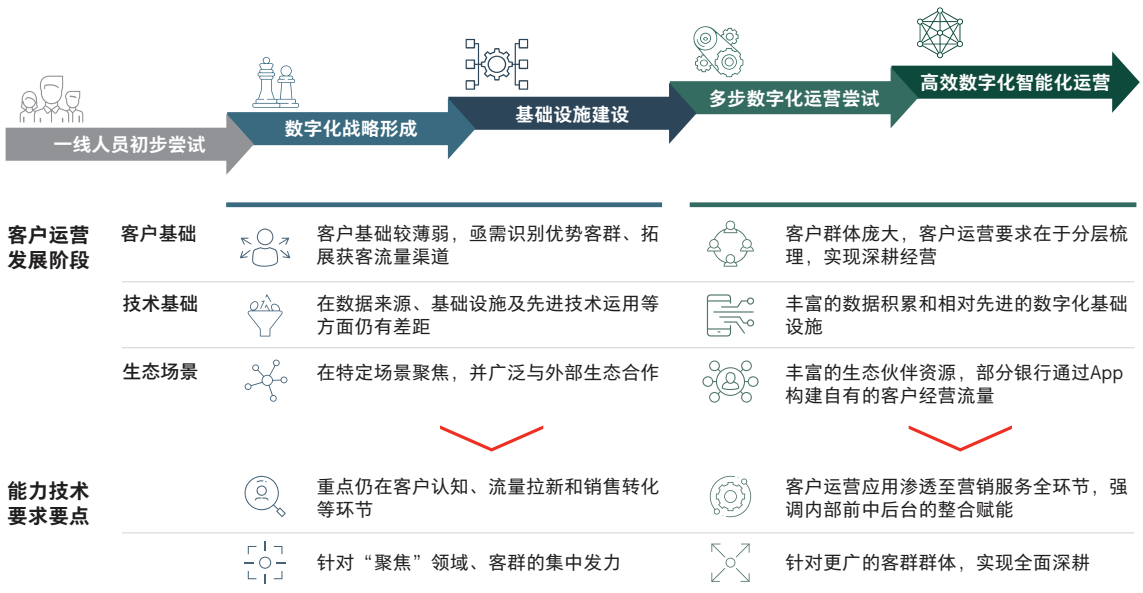
售后环节，确保快速相应客户需求、解答客户疑问的基础上，追踪并整合多渠道、不同周期的客户反馈，深刻复盘并梳理总结后完善各项业务流程，扩展产品、服务的交叉销售及钱包份额，反哺客户并提升满意度。

虽然整个金融行业的数字化和智能化能力领跑其它行业，但不同机构应当立足实际能力和情况，找到契合的定制化方针和侧重点（图13）。

大型成熟金融机构的自建体系较为完善，客户基础较强，仅在部分前瞻模块或技术须借助外力，未来或着重侧重于深耕客盘、精准匹配客户的前瞻需求。我们建议，大型成熟机构将多步数字化运营渗透至营销服务全环节，如销售转化、客户服务、产品创新迭代等，强调内部前中后台的整合赋能。此外，借力生态伙伴资源，全面深耕更广的客群群体。

针对中小型金融机构，拓展获客流量渠道并完成客户转化是当务之急。因此，客户运营应用重点仍在客户认知、流量拉新和销售转化。技术方面，考虑以外包或其它形式与外部合作方共建基础设施并落地先进技术。构建生态场景时，不妨聚焦特定的行业和领域，集中资源强化服务能力，同样广泛与外部生态合作，共同实现选定场景、区域的客户运营。

图13: 大型和中小型金融机构所处阶段及能力禀赋不同，能力布局的侧重点也不同



资料来源：案头研究；腾讯内部资料；贝恩分析

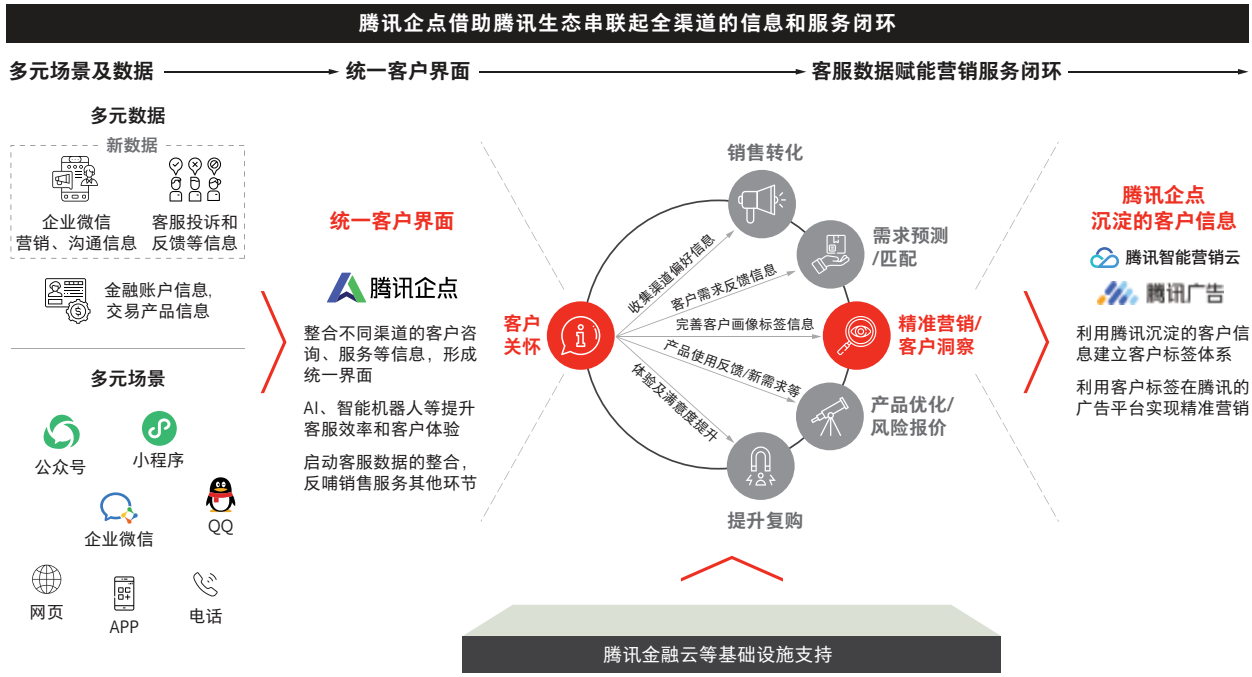
➡ 金融行业案例1：业内领先的合资寿险公司借助客户关怀，全面提升营销服务

该合资寿险公司以客户关怀为核心要素，依托腾讯企点，借助腾讯生态网络，接入多渠道数据信息，逐步渗透到营销服务环节（图14）。

具体看，腾讯企点收集并串联起客户的全渠道信息，包括营销和沟通信息、投诉和反馈信息以及金融账户交易信息，整合上述三类信息后统一客户界面，打造一致且友好的前端用户体验。其次，以AI、智能机器人等新技术取代传统的客服人员，研究证明，机器人可以使问题的解决率达到65%，同时让该保险公司每年降低约10%-20%人力成本。最后，整合客服数据，反哺销售服务其他环节。例如，利用腾讯内部沉淀的客户信息建立客户标签体系，投放相应广告至腾讯广告平台。实践中，这项操作为该保险公司降低一半注册成本的同时使得相应的转化率翻番，ROI更是提升四倍。

以客户服务为出发点，该合资寿险公司未来还将智能客户运营逐步渗透到营销服务环节。除数据标签外，尝试推动并落地客户需求前瞻预测、产品优化、智能推荐等关键方案，以串联客户运营闭环，提升服务深度。

图14: 某合资保险公司借助客户关怀、提升营销服务案例



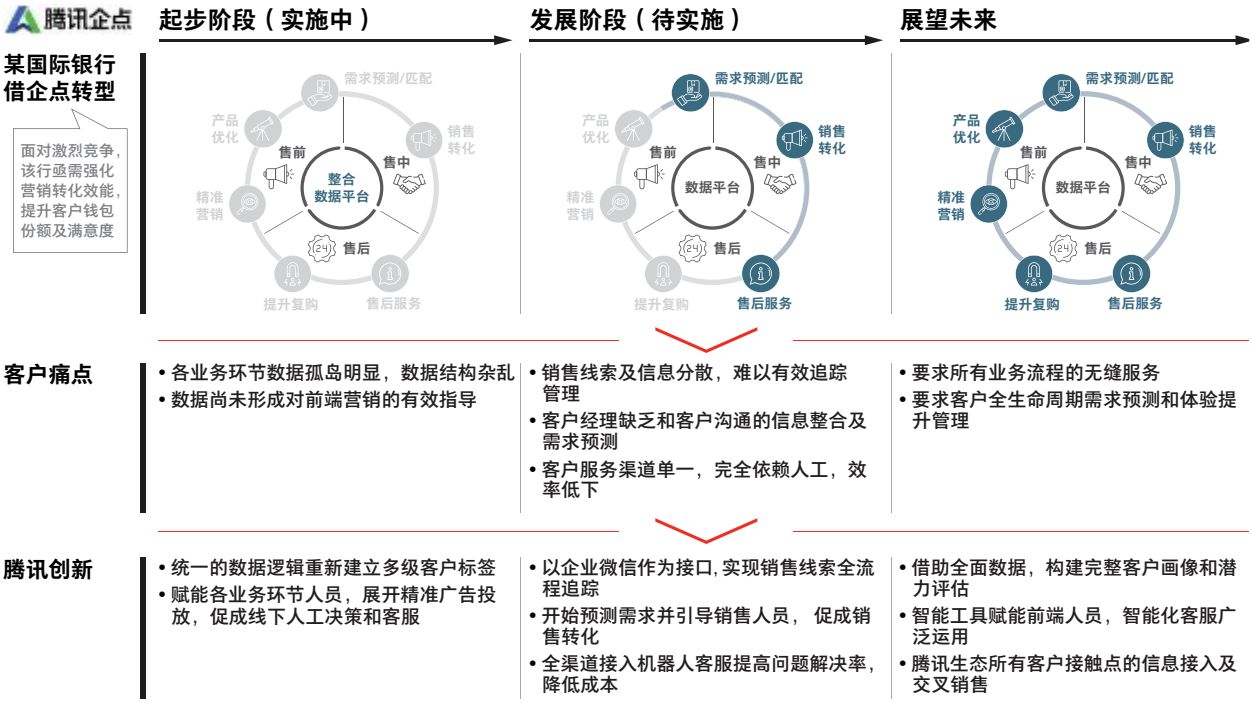
资料来源：案头研究；腾讯内部资料；贝恩分析

➡ 金融行业案例2：某领先国际银行打通数据链接，重塑零售银行客户运营服务模式

在客户关系管理方面，该银行原有的数字化建设呈烟囱式发展，导致无法形成并且获取完整的客户画像，因此，该行在客户营销方面亦不具备针对性营销的能力，无法对于不同资产和积分的客户实施不同的产品推荐（图15）。针对上述困境，腾讯企点旨在以智能化预测的手段协助该银行串联客户的社交属性，分别赋能客户画像、各业务销售人员、后台客服，建立了智能化的全渠道闭环营销及服务体系。

具体看，腾讯企点首先着力于数据信息的打通，通过集成零散老客信息，重新进行了客户分群，促进完整客户画像的构建。在此基础上，销售人员可凭借前述数据平台掌握了解不同客户的偏好，进行需求预测，并推荐相匹配的产品。最后，腾讯企点在各个环节接入机器人客服，降本并第一时间解答客户疑问。未来，腾讯企点还将优化数据信息，开发并完成客户潜力评估功能，并触达客户所有腾讯生态旅程触点，创造客户体验更佳、运营效率更高的服务模式。

图15: 某领先国际银行打通数据链接，重塑零售银行客户运营服务模式案例



工业行业篇

行业现状：产品+服务成为未来核心竞争力

工业行业包含工业材料与零配件、机械设备、工业服务与物流运输、以及能源与基础资料等共计四大领域，本次白皮书研究范围聚焦前述三大领域的企业客户。由于企业客户以生产为目的进行产品及服务的采购，相较教育和金融行业个人消费者，客户决策时呈现出更加理性、更关心投入产出比的特征。

纵观全球，领先工业企业已经开始经由提升服务质量从而增强企业竞争力，如波音、西门子等；2008年至今，我国工业增加值中的服务占比也在逐年提高，从不到两成上升至超过三成，服务正在逐步取代传统产品销售成为新的业务增长点。

上述现象并非偶然，三大因素共同驱动了工业服务增长。一是服务比产品本身的利润率和附加值更高，工业企业愿意通过向客户提供高附加值的服务以提升绩效，强化企业可持续发展力。二是伴随国内服务经济兴起，客户需求从“产品”主导过渡至“产品+服务”，部分工业企业积极迎接并拥抱这一趋势。三是伴随获客成本节节攀升，提升复购率成为企业维持业务增长的核心突破口，客户服务是促进复购的重要抓手。综上，未来五年，以服务为核心要素的客户运营能力是工业企业未来的核心竞争力，企业需加倍关注。

客户行为洞察：端到端服务、客户全生命周期的高效体验、以价值为导向

第一，客户期望与厂家建立贯穿产品生命周期的端到端服务合作关系，从购买产品转为购买产品+服务。当前，客户与厂家的交易方式正从“一锤子买卖”转向“服务合作”关系，对于客户而言，产品将不是唯

一的衡量尺度，将会愈加重视企业是否可以提供全产品生命周期的服务。因此，企业需要打破长久以来的思维定势，充分激发服务创新的理念，完成向产品+服务模式的转型。

如某机床厂凭借全产品生命周期的服务能力，以服务为载体弥补了产品力短板，通过定制化方案在竞标中脱颖而出，赢得了某生产企业的采购订单。在交易阶段，该厂商向买方提供信用贷款服务，缓解了后者大批量采购设备的现金流压力，解除了客户的燃眉之急。针对使用和维保环节，该机床厂提供了线上视频培训，同时联合专业的技术服务企业提供预测性维修服务，降低设备故障率，提升客户体验。厂商还考虑到了企业在处理旧设备时的痛点（如难以预估残值，处理渠道局限等），为客户提供旧设备回收方案，打消了客户在资产处置方面的顾虑，使客户好感倍增。

第二，客户追求更便捷、高效、透明的全生命周期的体验。近年，移动互联技术繁荣发展的同时促使数字化、虚拟化高度普及，每个人都能随时随地享受到移动互联时代的便利与高效，而工业行业的数字化起步则相对较晚。通过高管深度访谈，我们发现，若以客户全生命周期的视角审视各个沟通环节，较多受访企业仍习惯于使用当面拜访、电话及邮件等方式与客户交流。疫情期间，客户对全生命周期服务的数字化需求愈加强烈。部分工业企业已开启数字化尝试，如在售前环节通过企业微信、VR虚拟产品展示等提升线索管理和售前咨询效率；搭建电商平台提供线上采购、会员体系、直播服务等数字化采购体验；建设客服平台，将厂商、服务商与客户信息打通，实现在线预约及反馈功能及厂商对售后全流程的可视。展望未来，相信越来越多工业企业会将新技术融入业务流程，为客户提供超预期的体验。

第三，客户商业价值导向明显。对价值创造的强烈需求是企业客户的核心特点之一，工业企业若想在智能化时代拔得头筹，需要尽可能地关注和满足客户的价值需求。企业客户对价值创造的需求可归为四大类：增收、提效、降本和降风险。工业企业不能再将服务局限于单一的基础维修保养，而是从以上四点切入增值服务市场，帮助客户管理资产创造价值，助力客户达成业务目标。

例如货运服务商G7通过构建物联网数据平台，利用数据分析为企业提供全方位的增值服务。通过优化线路，科学调拨运力，扩大增收；倡导司机使用微信支付加注油品、天然气，企业后台结合数据实时对账，提高了财务管理效率；G7通过监测司机驾驶行为和油箱燃油消耗曲线，可以制定油耗节省方案及预防偷油行为，帮助企业降低成本；在运营安全方面，防疲劳系统实时追踪不良驾驶行为并结合事故路段大数据，提前预防、及时介入，降低事故风险。

企业客户运营愿景：基于客户数据和资产数据，为客户提供体验升级和价值创造

第一，客户服务智能化。工业企业应当以全周期智能化的客户服务为己任。首先，厂商需要建立数据平台，打通经销商数据和各部门数据。在建立数据采集及管理能力后，其次，智能化升级全客户旅程的每一个环节。售前环节，借助机器人客服、虚拟物品展[1]、数字孪生技术[2]，实现24小时的专业服务及线上产品浏览和方案模拟；采用远程配置、线上培训等功能，提升客户在履约和培训环节的体验；通过物联网技术赋能，如产能优化、维修自动触发等，优化客户产能体验的同时降低故障风险。

例如，腾讯投资的生态合作伙伴销售易 （销售易是融合新型互联网技术的企业级CRM开创者，致力于将企业同客户互动的全过程数字化、智能化，帮助企业提升客户满意度，实现可持续的业绩增长。销售易支持企业从营销、销售到服务的全流程业务场景自动化。），其通过智能化解决方案赋能某电动交通工具制

1 虚拟物品展示即利用3D建模技术将实物重构到线上，可被多角度放大、缩小、旋转，方便浏览者查看材质、结构等信息
2 数字孪生技术即为实体物品建立一个“数字化孪生”副本，被数字化的虚拟物品（如设备）可在数字世界里呈现其物理实体对各种模拟环境的真实反应，如参数调整所带来的变化等；通过该技术进行数字模拟方案可有效提升产品的可靠性和可用性

造商，实现全渠道销售及数据平台建设等智能化转型，打通了经销商数据及内部数据，提高其销售预测和库存优化能力，并增强了维修网点服务能力——不仅可以快速精准定位所需维修保养客户的就近经销商并提供服务，还可以在无应答时转接品牌中控服务热线，确保客户服务体验无死角。

第二，资产数据价值化。明确产品+服务的战略方针后，企业需在基本的维修保养服务基础上，向客户提供基于客户数据和物联网数据的增值服务，如围绕产品生命周期展开，获得增收、提效、降本、降风险四大方面的业务成果。

例如，销售易帮助国内某领先的设备制造商率先建立了“设备健康服务中心”，通过利用物联网技术，向客户提供设备远程监测和故障诊断等增值服务，从而替换传统的第三方服务提供商，既增加了新的服务收入来源，又增强了品牌与终端客户的直接交互，使信任度不断上升。

增收服务：产品使用中，通过监控资产利用率，定位闲置资产并清退冗余设备；此外，并对设备进行精细调度，以实现资产间的匹配优化。资产处置时，根据资产使用时长、故障率、零配件磨损情况等使用行为，为数据估算资产残值，并提供回收服务。

提效服务：产品研发时，分析客户反馈的资产大数据，识别产品痛点、驱动优化创新，实现以客户为中心的个性化定制；售后服务过程中，基于资产数据分析发掘客户的隐形维修需求，提高售后服务产值。

降本服务：交易环节中，厂家可提供按需使用的付费方式，根据客户资产的实际用量灵活计费，或提供信贷、货权转让等金融服务；由于能耗是企业的主要支出之一，企业可以采集客户的电能、气能与热能消耗数据，对比整体大数据，给出操作或运营的优化建议，实现降低能耗。

降风险服务：根据客户过往资产故障率、使用时长、损耗情况等数据提供个性化的UBI(Usage-based Insurance, 基于使用的)保险，并利用PHM(Prognostics and Health Management，故障预测与健康管理)系统实时采集、定期反馈资产状态数据，预判故障风险，减少意外宕机对生产效率的影响。

第三，一线赋能数字化。一线员工是交付客户价值的核心要素，无论是厂商的销售人员，客服人员、维修人员，还是客户企业的操作工人，都需要智能高效的工具提升工作效率。企业可以凭借线上展会、线上咨询等新方法提升销售人员效率，运用智能客服机器人等新工具缓解客服压力，运用线上案例库、远程诊断、远程维修等新技术缩短维修耗时，或提供远程操作协助、模拟训练平台等支持为工人作业保驾护航。

以中国某大型国际展会为例，参展企业通常需提前半年开始准备参展预算、展位选址等工作；若是国际展会，部分参展企业不具备接待国外企业的语言能力；展会后线索到商机的转换率低，回访时经常由于人员变动需要重新介绍产品。而腾讯的智能云会展解决方案为各类参展企业提供了数字化展馆、智能匹配、会议直播、线上翻译、线上签约等数字化工具，解决了线下展会的痛点，大幅提高了供采双方的效率和体验，得到了该大型国际会展的积极反馈。

第四，客户服务生态化。厂商除提供所覆盖的产品和服务外，还可以经由整合零配件供应商、金融服务商、二手交易/租赁/托管平台、工业设计/软件/咨询/检测认证服务商、仓储物流服务、社区平台等产业链上下游服务商，为客户提供端到端解决方案，从而增强客户粘性、提升复购率等。

例如国内领先的商用车厂商正在积极与互联网企业跨界合作，共同探索激活产业链的数字化潜能方案，如打造贯穿维保服务商，零部件供应商，车队管理服务商和保险信贷服务商的服务生态，为终端车主提供覆盖全产业链的服务。

工业行业能力聚焦及案例研究

以工业4.0为代表的数字化迭代升级浪潮背景下，工业企业在客户运营层面面临着前所未有的转型新机会。

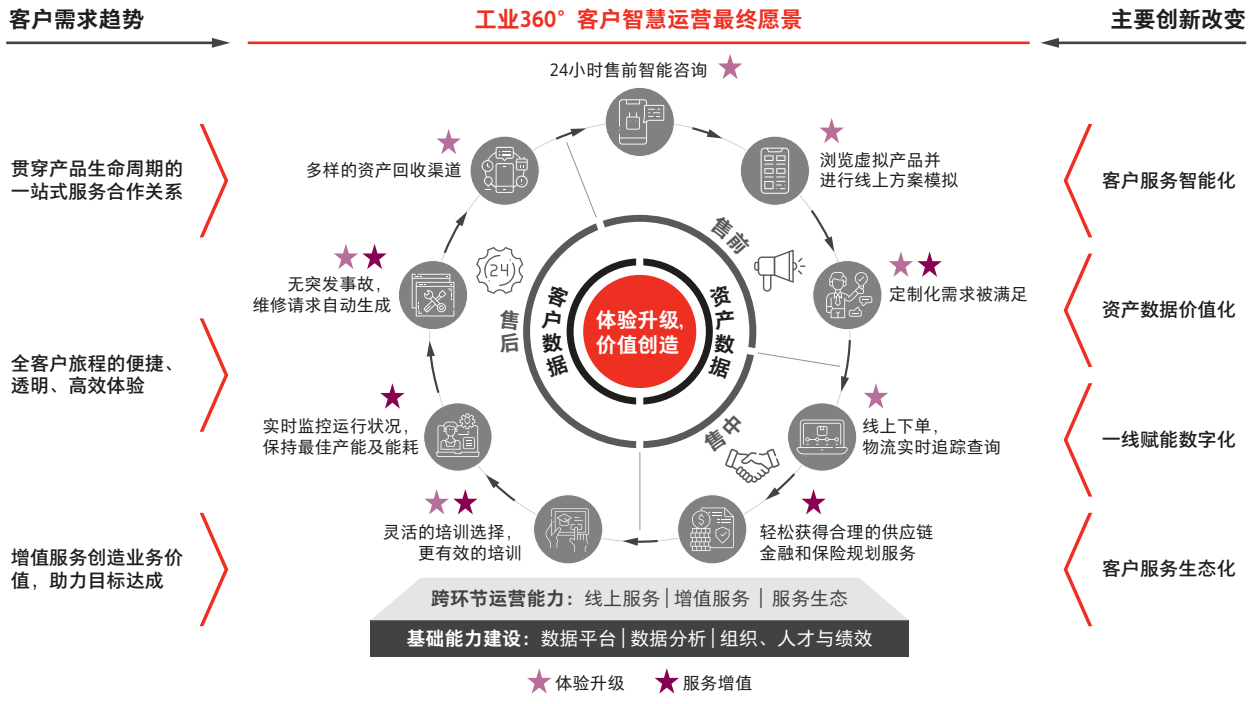
根据高管深度访谈结果，不同类型的工业企业对于客户智慧运营现状能力及未来着力点各不相同，例如某供热设备制造商和某汽车零配件制造商均在电商平台开设了旗舰店，以及通过微信小程序商城等触点，实现线上销售。线上服务能力是工业企业的另一大着力点，如某货运解决方案提供商建立了智能客服平台，大幅提升客服人效并降低了客户服务成本。

我们建议，企业的下一步布局重点围绕精准营销、电商平台、线上服务及增值服务为主。例如，某供热设备制造商和某汽车零配件制造商计划发展基于物联网的预测性维修服务；某货运解决方案提供商和某B2B服务平台计划利用客户画像提升线上营销的准确度；而多家企业均表示智能客服平台是下一步布局的关键，以便快速响应和处理客户需求。

此外，工业企业须围绕客户全生命周期打造线上化、增值化和生态化三大跨环节服务能力。深化线上服务能力，不仅局限于在电商平台销售产品，更覆盖从咨询、履约、售后全流程，提升客户满意度；随着客户及资产数据的积累，企业需能结合数据分析与实际业务应用，培养将客户洞察转化为增值服务的能力；最后，企业应积极探索产业链服务生态，引领产业链上下游实现数字化转型，成功为重点客户提供统一的生态入口，提升客户粘性。

对此，我们建议工业客户布局360°客户全生命周期闭环解决方案（图16）。积极践行“数字四化”转型，为客户提供体验升级和价值创造。

图16: 工业企业应抓住客户需求变化趋势，进行“数字四化”转型



➡ 工业行业案例1：某国际航运龙头，借助腾讯企点展开全面数字化转型

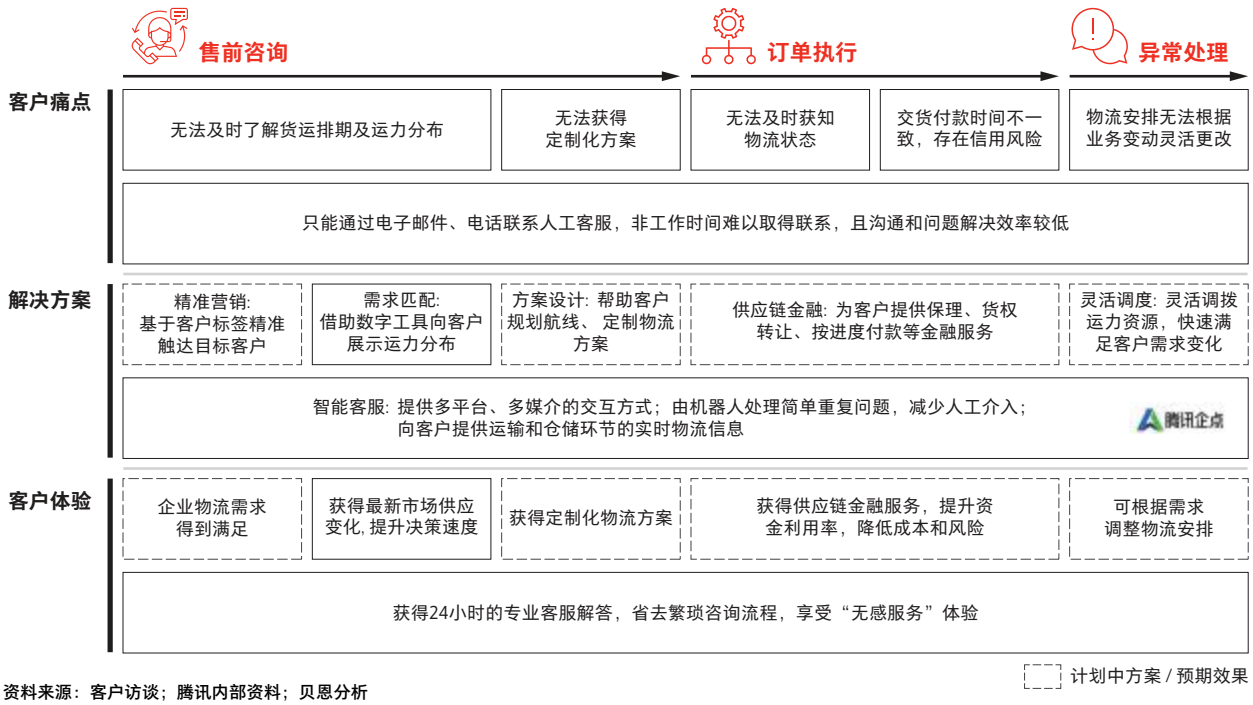
该企业拥有百年历史，占据全球贸易中集装箱运输1/5市场份额。面对汹涌的贸易区域化以及多元化运输趋势，这家全球贸易龙头企业具有前瞻性地捕捉到数字化转型带来的机遇。通过与腾讯企点合作，逐一攻克包括售前咨询、订单执行、异常处理三个层面的客户痛点（图17）。

首先，一改昔日“以订单为核心”、重视交易流的特质，明确了未来“轻交易重合作”的服务方向。在售前，互相对接双方系统，向客户提供实时的运力分布，并了解客户的货运排期，做到“知己知彼”，从而为客户“量身定制”个性化物流和航线方案，极大优化售前咨询的客户体验。

其次，积极推行“智能服务”和“数据价值化”。例如打造同时兼顾海路、陆路、仓储信息的数字平台，满足了客户全程订单进度的查询需求；基于物联网技术所提供的资产数据，计划为客户提供保理、货权转让、按进度付款等供应链金融服务，降低客户的信用风险的同时提升资金利用率。

最后，以QQ、微信、为客户触点，布局“智能客服”在全客户生命周期的应用。当客户面临异常情况，无论处于何时何地，均能够获得24小时的专业客服解答，省去繁琐咨询流程，体验无感服务。

图17: 某国际航运龙头积极推动数字化转型案例



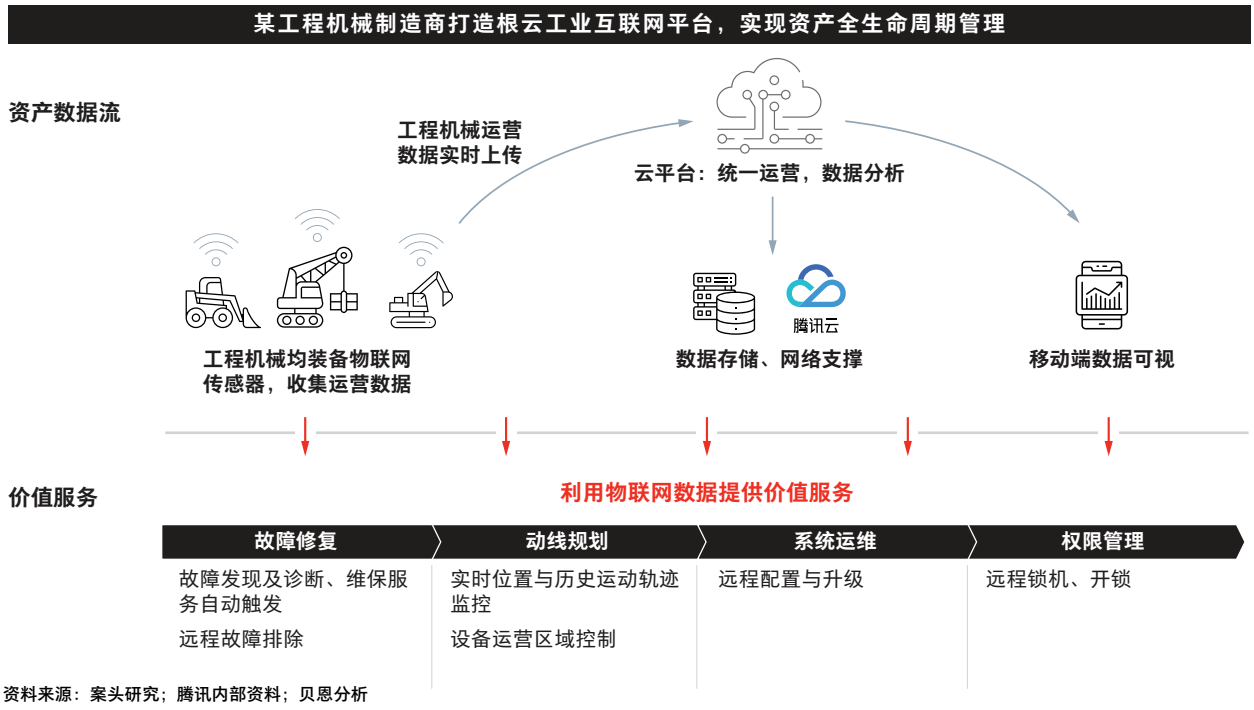
资料来源：客户访谈；腾讯内部资料；贝恩分析

➡ 工业行业案例2：某工程机械制造商通过根云平台实现资产数据价值化

目前，该工程机械制造商已携手腾讯企点进行了多项数字化尝试：通过建立客户全生命周期的智慧服务平台，全方位打通覆盖智能化呼叫中心、客服机器人及企业全渠道的数据资产。此外，在资产数据价值化的过程中，腾讯云为其旗下的根云平台提供了IaaS层的支持，帮助该工程机械制造商提升了市场竞争力（图18）。

实践中，该工程机械制造商为一线工程机械装备全部安装了物联网传感器，收集运营数据后实时上传至腾讯云平台。云端同步分析后，远程识别排除故障，若确实发现故障，自动触发维保服务。设备运行过程中，实时追踪设备并记录历史运动轨迹，实时限定设备的运行区域。相关系统同样实现了远程配置与升级功能，并辅以远程锁机、开锁等权限管理，完成全生命周期智能化管理。

图18: 某工程机械制造商实现资产数据价值化案例



资料来源：案头研究；腾讯内部资料；贝恩分析

➡ 工业行业案例3：某大型工业展会以线上方式进行营销和销售，提升了供采双方的效率和体验

大型展会历来是工业品行业的主要销售渠道，然而，传统线下展会往往面临一系列纷繁复杂的前期准备工作，包括展会选址、企业参展预算等，此外，受到场地制约，参展方无法全面展示所有产品，只能展出一小部分产品。展会中，由于语言不通或其他客观因素，本土参展商与国外采购企业的沟通成本较高，容易错失成交机会。展后，较长的回访时间以及客户线索流失，均会导致展后转化率低下。

为了帮助工业企业突破上述瓶颈，腾讯云以数字展馆的形式取代了线下模式，大幅缩短了参展商的准备时间，同时为展出更多产品提供线上渠道。智能快捷的线上询问和实时翻译功能得以打破交流障碍，而会议直播的创新模式更使得供采双方零距离交流，大大提升了成单率，并简化采购流程，实现供采“双赢”。最后，简洁的电子合同和意向书让双方即时完成签约，而通过企业微信等智能化客户管理工具，解决了展后客户线索遗漏的难题，帮助企业最大程度挖掘商机。

图19: 某大型工业展会以线上方式进行营销和销售，提升了采供双方的效率和体验

	展前规划	展中营销	展后转化
线下展会痛点	参展企业需**提前半年准备**预算、选址等工作 鉴于场地局限性，**参展产品数量及类型有限**	参展企业没有接待国外企业采购的**语言能力** 采购企业需要向不同参展商**反复沟通需求**	参展企业会展所得**线索流失严重** 间隔过久，回访时常常需要重新介绍产品
线上展会解决方案	**数字展馆：** 免去展品运输及布展等繁琐流程； 参展企业可通过**图示、短视频、3D模型**及**VR全景展厅**等多种形式展示产品	**智能匹配：**根据大数据匹配供采双方 **会议直播：**与采购方实时直播互动 **线上询盘及实时翻译：**供采双方通过通讯软件线上沟通	**线上签约：**在线签署意向书或电子合同，并为供采双方提供法律鉴证服务 **会议直播：**根据大数据匹配供采双方
体验升级/价值创造	展会筹备**流程大幅简化**，降低参展企业成本 更丰富的产品展示，**突破现实展示的局限性**	供采双方沟通效优化，提升**外贸成单率** **快速定位商家**，简化展会采购流程	回访效果大幅提高，**更多线索被转化为商机**

资料来源：客户访谈；腾讯内部资料；贝恩分析

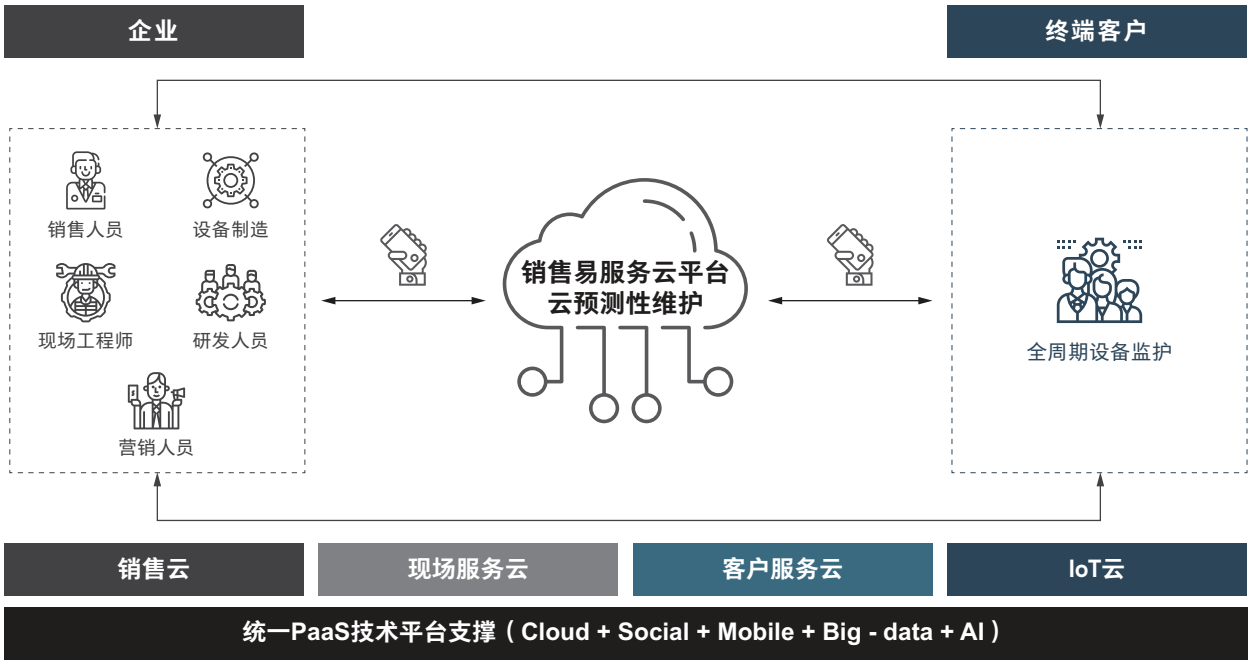
➡ 工业行业案例4：腾讯企点生态合作伙伴销售易通过销服务一体化平台，助力某装备制造行业战略型领军企业实现业务流程数字化

该装备制造集团通过销售易销服一体化平台，实现微信、app、网页、电话等多渠道连接用户，直接触达用户、合作伙伴、工业设备及产品，精准获取用户需求，进而通过串联内部的市场、销售、服务等关联部门，为客户提供更加个性化、定制化、多元化的产品和服务，实现真正的实时永续地按需生产和服务，实现企业业绩的几何级提升（图20）。

在销售侧，该集团将机械制造销售过程的可行性研究、设计招标、初步设计、技术交流、商务谈判、合同管理各环节通过CRM系统实现全面数字化管控，并实现业绩的准确预测、风险管理，提高赢单率。此外，其将大客户营销理念通过CRM系统成功固化，涵盖客户分级制度、联系人决策树、C139模型、营销方案制度、大客户回访制度等经验与方法论。

在服务侧，该集团利用销售易aPaaS平台构建由客户服务工作台、服务项目管理、设备资产管理、客户门户等多个信息化系统构成的服务云平台。首先，快速攻克生产项目管理、安装项目管理的流程推进、数据沉淀等难题；此外，通过对设备资产的全生命周期管理精准、快速实现客户“无感知”、“高品质”的服务体验；最后，建立社交型客户服务门户，通过PC、移动端等丰富的触达渠道，提升客户体验，同时，大量沉淀客户数据、标记客户特征，让个性化客户服务更加有的放矢。

图20: 腾讯企点生态伙伴销售易助力装备制造领军企业实现业务流程数字化



资料来源：案头研究；腾讯内部资料；贝恩分析

重点行业洞察及企业客户运营体系搭建

企业未来需要着重五大客户运营创新和能力布局

结合五大客户需求趋势：1) 需求多元化、个性化、客制化; 2) 线上持续加速，全渠道客户体验成为必须; 3) 私域流量兴起；4) 追求一站式服务体验；5) 积极拥抱智能化技术和增值服务，和教育、金融、工业领域的不同行业特性和客户运营着力点，本次白皮书为广大企业归纳并总结以下五大重点客户运营创新和能力布局：

第一，客户全生命周期数据平台和大数据分析洞察赋能业务闭环。面对客户多元化、个性化、客制化的需求，唯有“想客户之所想”，学会换位思考的企业方能领跑行业，而全生命周期数据平台对于提升企业洞察力，增强敏锐度至关重要。

第二，全渠道/线上线下整合运营。打通全渠道运营，串联线上线下触点，构建全渠道的客户体验，是广大企业深耕存量客户的必经之路，也是智能化时代的重要课题。

第三，企业私域流量闭环运营、营销销售服务一体化。本次研究显示，私域流量对企业引流、转化、留存的重要性愈发显著，如何通过私域流量平台、打造闭环运营体系，成为企业未来客户运营的重要议题。

第四，打造并实践一站式解决方案（全生命周期产品及服务、全产业链生态搭建等）。未来，金融行业、工业行业企业均须去繁从简，致力于打造简单、便捷、高效的一站式解决方案。

第五，新技术驱动的数据资产价值化（如物联网数据增值服务）。尤其在工业领域，伴随着工业4.0浪潮逐渐袭来，工业企业须把握时机，迭代升级，以新技术驱动数据资产价值化，为客户业务价值创造持续赋能。

腾讯企点 x 贝恩：360° 智慧客户运营解决方案

腾讯云与智慧产业事业群和贝恩基于多年的行业经验和客户洞察，以联合作战团队的方式，携手为企业设计并落地360°智慧客户运营解决方案（图21）。根植于企业的实际业务需求，贝恩以咨询视角对业务方案进行全面剖析和设计，腾讯企点以科技视角匹配所需技术架构与方案，双方通过“微型战”的敏捷工作模式，与企业客户紧密配合，三方共同推动方案的落地与结果交付。

该解决方案中，贝恩主导业务方案设计，以企业整体战略和愿景为目标，售前环节协助企业优化产品组合并制定营销策略，售中环节完善渠道并提升销售有效性，跨环节设计针对客户全生命周期满意度的NPS体系、私域流量运营体系、360°数字化战略、组织/人才/绩效等。此外，贝恩还将向企业提供分行业的专业化咨询服务，如金融的风险管理和流程网点优化战略、工业的服务渠道优化战略等。

在业务方案设计的基础上，腾讯企点将主导数据、系统及智能化工具支持等，确保业务方案与技术方案的完美匹配。售前环节为企业提供一体化精准营销管理工具，售中环节增设销售转化和购买交易工具，跨环节提供全生命周期智能客户关怀及满意度解决方案，凭借智能语音、NPS数据收集等途径，实现全生命周期客户关怀和满意度管理。此外，腾讯企点在其他跨环节技术领域赋能企业市场领先的解决方案，如客户数据洞察分析系统、私域流量运营平台和管理工具等；基础能力方面，腾讯企点可提供平台解决方案（PaaS）和基础设施方案(IaaS)等。

图21: 腾讯企点与贝恩携手推出360° 智慧客户运营解决方案

	业务方案设计（贝恩主导）	数据、系统及智能化工具支持（腾讯主导）	
售前	企业与营销战略	企点营销 (一体化精准营销管理工具)	
	产品组合优化	企业与营销战略	
售中	渠道优化	企点电话（云呼叫中心）	企点合同（购买交易工具）
	销售有效性提升		
售后	客户全生命周期满意度NPS体系设计	企点CRM/企点客服（全生命周期智能客户关怀及满意度解决方案）	
跨环节及基础能力方案	私域流量运营体系设计	客户数据洞察分析系统	
	360° 数字化战略	私域流量运营平台和管理工具	
	风险管理战略	金融风险管理和流程管理平台	
	流程网点优化战略	平台解决方案 (PaaS)	
	组织/人才/绩效方案	基础设施解决方案 (IaaS)	
	腾讯 + 贝恩联合团队通过“微型战”模式提供敏捷落地支持		

业务诊断方面，以贝恩数字化雷达360° 数字化战略为例（图22）。该模型立足企业当前的数字化现状，覆盖产品开发、市场营销、销售/渠道升级和供应链优化等业务战略，包揽数据分析和系统平台等技术方案，涵盖组织与人才、企业文化和外部合作伙伴招募等组织设计，从业务、技术和组织三个层面不断升级进化企业的数字化阶段；同时协调计划并持续监控项目进程，确保成果落地。

技术方案设计层面，腾讯企点为企业智慧客户运营提供全场景、全链路SaaS解决方案和智能化工具，有效赋能企业360° 智慧客户运营（图23）。该工具的客户端覆盖社媒、官网、会议、会展、销售等多个触点，结合营销管理、销售管理、客户服务等工具实现全生命周期客户关怀和满意度管理。同时，通过企点商通和企点商圈等工具，协同企业智能化产业沟通和生意网络管理，提升运营效率，赋能后端供应链管理。

身处充满不确定性的商业时代，良好的客户运营能力是企业的立身之本。我们希望能够借此报告与不同行业的企业共谋未来客户运营的发展之道， 为广大企业提供360° 客户智慧运营的全景图。希望企业能够借此方案，打造贯穿售前、售中、售后三个环节的全客户生命周期的闭环体系。

运筹帷幄之中方能决胜千里之外。腾讯云与智慧事业群和贝恩将作为企业最忠实的伙伴，携手企业上下求索、积极创新，持续提供智能化客户运营的全方位资源、工具及方法论，以期共同发展， 打造360° 智慧客户运营。

图22: 业务诊断，贝恩数字化雷达360战略设计

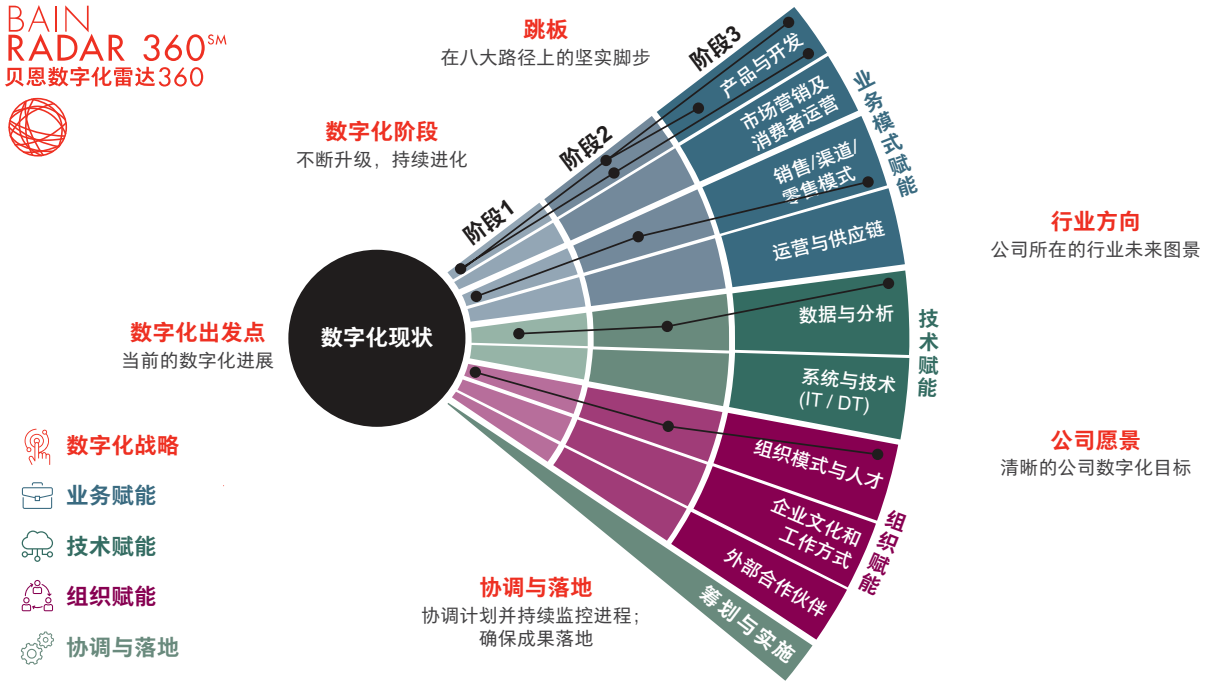
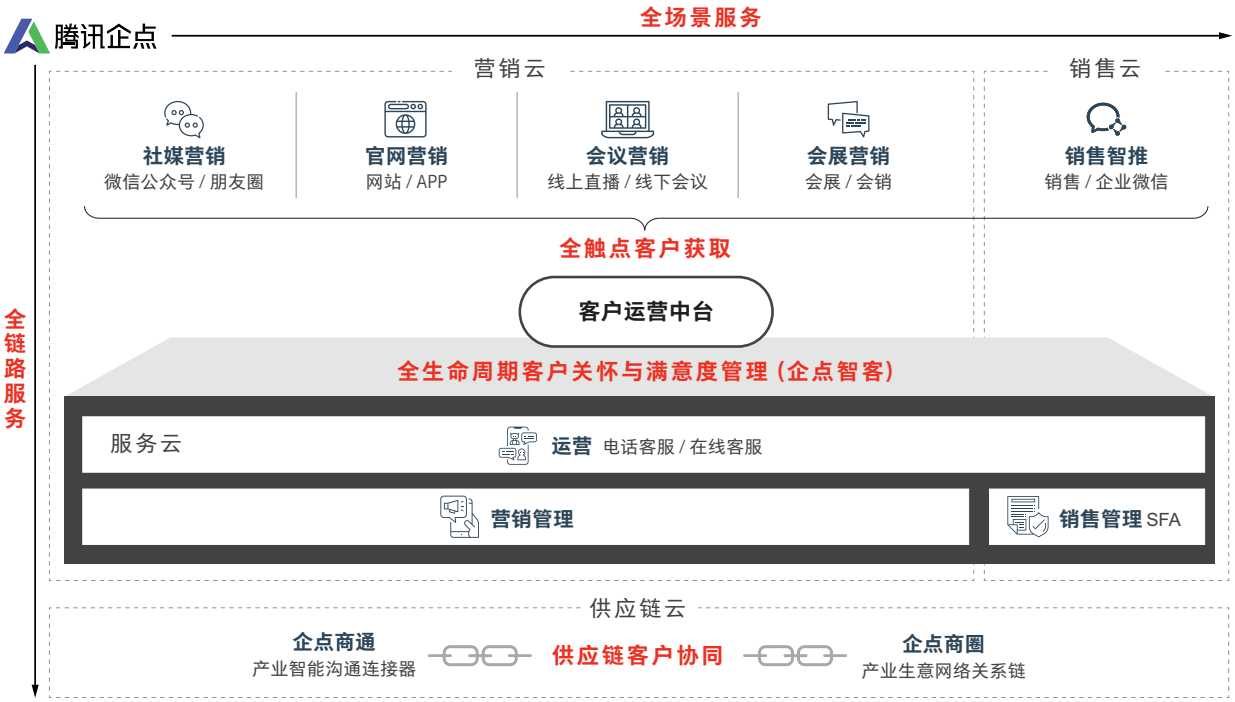


图23: 技术赋能：腾讯企点SaaS解决方案和智能化工具，有效赋能企业360° 智慧客户运营



指导委员、报告作者致谢

作者

贝恩

蔡晴	贝恩公司全球合伙人
夷萍	贝恩公司全球合伙人
周浩	贝恩公司全球合伙人
赵立强	贝恩公司全球合伙人
崔筠	贝恩公司副合伙人
陈平	贝恩公司副合伙人
霍彦杰	贝恩公司董事经理
田曦娥	贝恩公司董事经理

腾讯

张晔	腾讯云副总裁、腾讯企点总经理
徐樱丹	腾讯云及智慧产业事业群 市场副总裁
宿智星	腾讯企点副总经理
徐岸汀	腾讯云及智慧产业事业群 战略管理咨询副总经理
罗亚玲	腾讯企点市场品牌总监
周宇	腾讯企点方案拓展总监
陈婧	腾讯企点方案拓展市场化经理

致谢

本报告由腾讯企点与贝恩公司（Bain & Company）共同完成。

报告作者特别感谢贝恩公司胡亚男、陈杨、刘思如、崔星楼、谢欣成、唐轶洋、张子杰、何萍、朱峻、孙嫄、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮，腾讯公司王昱尧、周雪婷、胡盛、竺晶、胡治华、魏文彬、魏鑫、郭彦春、郭均林、李涛、沈伊莎、周梓言。

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者，*qidian@tencent.com*。

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球37个国家设有59个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“ 真北 ”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于腾讯企点

腾讯企点，腾讯云旗下智慧客户运营平台。以即时通讯、云呼叫中心、音视频、人工智能等科技为基础，结合微信、QQ社交通路等全沟通渠道，打通企业从营销孵化、销售转化、交易协同到客户服务的全业务流程，沉淀并发挥数据资产的潜能。连接产业上下游及产业服务端，全面提升产业内商机获取、撮合交易的效率，降低人力和运营成本。同时面向教育、金融、工业、能源、泛互、零售等领域，打造一体化的营销客服解决方案。携手合作伙伴，致力于提升企业获客、待客、留客的效率，助力企业实现智慧客户运营的数字化升级。

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号:

阿姆斯特丹 • 亚特兰大 • 曼谷 • 北京 • 班加罗尔 • 波士顿 • 布鲁塞尔 • 布宜诺斯艾利斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 达拉斯 • 迪拜 • 杜塞尔多夫 • 法兰克福
赫尔辛基 • 香港 • 休斯顿 • 伊斯坦布尔 • 雅加达 • 约翰内斯堡 • 吉隆坡 • 基辅 • 拉各斯 • 伦敦 • 洛杉矶 • 马德里 • 墨尔本 • 墨西哥城 • 米兰 •
莫斯科 • 孟买 • 慕尼黑 • 新德里 • 纽约 • 奥斯陆 • 帕洛阿尔托 • 巴黎 • 帕斯 • 里约热内卢 • 罗马 • 圣弗朗西斯科 • 圣地亚哥 • 圣保罗 • 首尔
上海 • 新加坡 • 斯德哥尔摩 • 悉尼 • 东京 • 多伦多 • 华沙 • 华盛顿 • 苏黎世 • 利雅得 • 多哈